



PROFESSIONNALISATION DES SIAE

Le KIT RH

S'informer pour sécuriser sa gestion des ressources humaines

Avec le soutien financier de :





Introduction



Créé il y a maintenant plus de 30 ans, le secteur de l'IAE regroupe environ 3 500 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) dont 360 outils d'insertion dans les Pays de la Loire (210 ACI, 71 EI, 13 ETTI, 66 AI) en 2010.
Les SIAE interviennent dans des secteurs d'activités très variés. Chaque année en France, plus de 250 000 salariés en insertion sont embauchés ou mis à disposition, représentant plus de 70 000 Equivalents Temps Plein, auxquels s'ajoutent près de 17 000 salariés permanents (en ETP).

Au regard du droit du travail toutes les structures sont soumises aux mêmes obligations légales et règlementaires.

Le kit RH s'adresse à vous : administrateurs et responsables des SIAE en charge de la gestion des ressources humaines.

Il n'a pas vocation à reprendre toutes les règles juridiques du droit du travail. Il vous indiquera néanmoins où trouver l'information nécessaire à un moment donné.
Le kit RH vous permettra d'avoir, à portée de main, des informations, des conseils et des exemples de pratiques d'autres SIAE sur diverses thématiques de gestion des ressources humaines et de gestion des compétences au sein de votre structure.

Soutenu par la DIRECCTE et la Caisse d'Epargne Bretagne Pays de Loire, ce kit est le résultat d'un travail collaboratif entre la FNARS Pays de la Loire, les SIAE des Pays de la Loire et l'association CATALYS.

La FNARS Pays de la Loire a répondu, en 2011, à un appel à projet de la Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), en Pays de la Loire, dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Ce kit s'intègre à l'action qui a débuté en 2012 et dont l'objectif était de contribuer à l'amélioration des pratiques en matière de gestion des ressources humaines dans les SIAE des Pays de la Loire, adhérentes et non adhérentes, afin qu'elles soient plus sécurisées et mieux outillées.

Les pratiques de ce kit portent exclusivement sur la gestion des salariés permanents des SIAE.

Le premier chapitre du kit vous explique pourquoi mettre en place une démarche de gestion des resssources humaines associée à une démarche de gestion des compétences. Il vous rappelle ensuite vos responsabilités en tant que dirigeant ainsi que les manières d'organiser les responsabilités de chaque acteur de l'association dans un souci de bonne gouvernance associative.

Dans un second temps vous suivrez Monsieur BOSSE, responsable d'un ensemblier composé d'un chantier d'insertion (ACI), d'une association intermédiaire (AI) et d'une entreprise d'insertion (EI). Pour chacune des situations vécues par Monsieur BOSSE vous trouverez le mode d'emploi qui vous permettra, à votre tour, de mettre en place, dans votre structure, une démarche globale de gestion des ressources humaines associée à une démarche de gestion des compétences dans un souci de sécurisation juridique et d'efficacité.

Sommaire

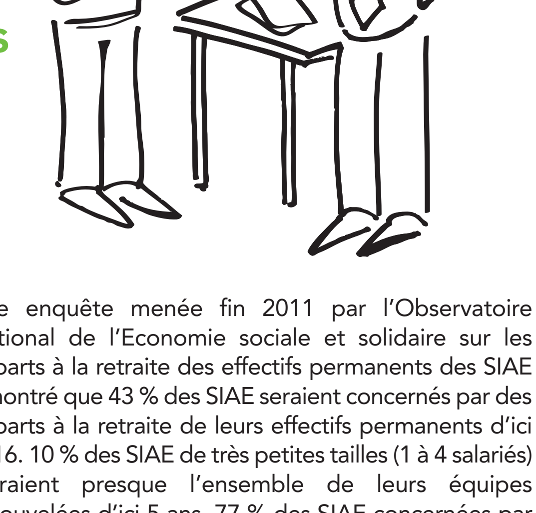
2.2 LES FICHES PRATIQUES 17

INDEX DES SIGLES 51



1 DE LA NÉCESSAIRE SÉCURISATION DES EMPLOYEURS À L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS PERMANENTS

1.1 Pourquoi mettre en place une démarche de gestion des ressources humaines au service d'une démarche de gestion des compétences dans sa SIAE



Les SIAE sont plutôt de très petites entreprises. Souvent dans ces structures le dirigeant se retrouve seul à assumer l'ensemble des fonctions supports d'une entreprise dont la gestion des ressources humaines.

Dans un contexte de modernisation et de professionnalisation des SIAE, les missions des permanents se complexifient. Celui à qui revient la mission de gestion des ressources humaines n'y est pas systématiquement préparé : manque d'expérience, pas de formation préalable.

Les ressources économiques et financières de bon nombre de SIAE ne leur permettent pas d'avoir recours à des ressources externes pour les accompagner dans la gestion des ressources humaines.

En résumé les structures relèguent souvent la mission de gestion des ressources humaines au second plan, la priorité étant donnée au travail social, à l'accompagnement des salariés en insertion, et au développement de l'activité économique.
« En général on passe plus de temps à la gestion des salariés en insertion qu'à la gestion des permanents, or ça ne veut pas dire que c'est plus important et même, parfois, on a tendance à laisser complètement de côté la gestion des permanents. » (Directeur du Jardin de Cocagne de POUZAUGE 85)

Une enquête menée fin 2011 par l'Observatoire National de l'Economie sociale et solidaire sur les départs à la retraite des effectifs permanents des SIAE a montré que 43 % des SIAE seraient concernés par des départs à la retraite de leurs effectifs permanents d'ici 2016. 10 % des SIAE de très petites tailles (1 à 4 salariés) verraient presque l'ensemble de leurs équipes renouvelées d'ici 5 ans. 77 % des SIAE concernées par des départs à la retraite envisagent de remplacer ces départs mais seuls 48 % renouvelleront plus de ¾ des postes. Pour 13 % l'incertitude est très forte, les dirigeants soulignent un secteur en tension : incertitude sur le maintien des activités, pressions économiques et financières.

Comme dans toute entreprise, certains indicateurs comme le turn over des salariés, les arrêts maladie doivent nous alerter.

C'est donc dans un souci de pérennisation des actions de l'IAE que s'inscrit la mise en place des démarches de gestion des ressources humaines et de gestion des compétences.

A RETENIR



Etre dans une démarche de gestion des compétences c'est avoir une réflexion prospective sur ses besoins en ressources humaines, créer les conditions favorables au développement des compétences, afin d'assurer le fonctionnement et la pérennité de la mission de sa structure. Les principaux outils au service de cette démarche sont la fiche de poste, le plan de formation, l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel.

Une enquête réalisée par la FNARS Pays de la Loire, fin 2011, auprès de 22 SIAE, a montré qu'1/3 des associations ne mettaient pas en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.

La démarche de gestion des compétences s'intègre dans une démarche plus large de gestion des ressources humaines.

A RETENIR



Etre dans une démarche de gestion des ressources humaines c'est renforcer sa capacité à améliorer ou maintenir la qualité des emplois des permanents.

1.2 Les devoirs de l'employeur

Se sécuriser juridiquement : le premier réflexe à avoir

Ce guide n'a pas vocation à reprendre toutes les règles juridiques du droit du travail.

Il est préférable de savoir où trouver l'information nécessaire à un moment donné, lors de l'élaboration d'un contrat de travail par exemple.

L'information qui vous a été transmise l'année passée ou le mois dernier n'est peut être plus la bonne car la règlementation change régulièrement, il y a très souvent jurisprudence, **nous vous conseillons donc de toujours vérifier l'information juridique.**



A RETENIR



Le meilleur moyen de vous sécuriser est d'aller chercher ou vérifier l'information dont vous avez besoin dans des sources actualisées fréquemment. Les différents moyens sont les suivants :

- **le code du travail (consultable sur le site legifrance.gouv.fr)**
- **le guide du droit social (LAMY ou LEFEBVRE)**
- **le quotidien les liaisons sociales**
- **le site du ministère du travail : http://travail-emploi.gouv.fr/spip.php?page=fiche-pratique&id_mot=526&id_rubrique=91**
- **contacter les services départementaux de renseignement en droit du travail de la direction du travail (Unités territoriales de la DIRECCTE)**
- **composer le numéro du service public (le 3939)**
- **contacter un cabinet d'avocat**
- **s'inscrire sur des sites de veille juridique et d'alerte automatique (exemple du site du Centre National du Droit du Travail : http://www.cndt-fr.com)**

La sécurisation passe par la formalisation

Les salariés doivent respecter un cadre, encore faut-il que le cadre existe et qu'il soit lisible.

Les différentes sources de droit

Pour rappel voici la hiérarchisation des sources de droit :

- **Constitution**
- **Loi**
- **Règlement (décrets, arrêtés)**
- **Convention collective et accord de branche/d'entreprise**
- **Usages, accords atypiques, règlement intérieur**
- **Contrat de travail**

Les statuts

L'article 1 de la loi Loi Waldeck-Rousseau du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association définit une association : « *L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations.* »

Les associations ont une grande marge de liberté dans la rédaction de leurs statuts.

Ils sont fondamentaux puisqu'après la loi, ce sont eux qui font force de loi en termes de vie associative. Ils font force de loi pour ce qui concerne le fonctionnement interne de l'association.

Leur objectif est d'organiser les rapports entre toutes les instances et membres de l'association à tous les niveaux (dirigeants, conseil d'administration, assemblée générale, membres, salariés…), c'est un préalable à toute bonne gouvernance qui vise à ce que les manières de faire de tous les acteurs de l'association créent les conditions d'une gestion efficace et conforme à l'objet social.

A RETENIR



Les statuts doivent prévoir le plus précisément possible les différents modes de fonctionnement afin d'éviter les confusions et ils peuvent être complétés par un règlement intérieur.

Une décision prise au delà des pouvoirs définis par les statuts est entachée de nullité relative : tout membre de l'association peut en demander l'annulation dans un délai de 5 ans.

Les statuts ne sont pas écrits à vie, ils sont modifiables au cours d'une Assemblée Générale (AG) Extraordinaire.

Les clauses obligatoires sont :
- Présentation des fondateurs (nom, profession, domicile et fonction des personnes chargées de l'administration)
- Nom de l'association
- Objet de l'association
- Siège de l'association

Les clauses usuelles des statuts sont :
- Exposé préalable
- Durée de l'association
- Droits et obligations des membres : qui sont les membres (fondateurs, actifs, de droit, d'honneur ou bienfaiteur, sans droit, adhérents, les salariés et les salariés en insertion pourraient également être membres). Préciser pour chaque membre s'il y a paiement ou non d'une cotisation, s'il a ou non le droit de vote, ainsi que sa capacité à être élu, les conditions de démission et d'exclusion.
- Instances de gouvernance et pouvoir des dirigeants : bureau et conseil d'administration (CA) : fonctions, sa composition, ses pouvoirs (les pouvoirs les plus larges comme les plus restreints peuvent leur être attribués), son mode d'élection;
- Assemblées générales (AG) ordinaires et extraordinaires
- Les finances de l'association
- Le règlement intérieur qui précise le fonctionnement de l'association (à distinguer du règlement intérieur en direction des salariés) : règles de convocation, modalités de vote, quorums, procuration, rôles des différents membres du bureau, modalités de démission en cours du mandat, motifs d'exclusion, règles de sécurité, les conditions de transports des membres, la prévention des conduites à risques, le contrat d'assurance …)
- Modalité de modification des statuts. A chaque changement de statuts ou de bureau transmettre les modifications à la préfecture (Cerfa).
- Dissolution

Assemblée générale :
L'AG n'est obligatoire que si elle a été prévue par les statuts, sauf exception légale ou réglementaire

Dans les statuts l'association est libre :
- d'organiser le déroulement d'une AG
- de définir sa composition
- de choisir les modalités de la convocation de ses membres
- de définir le quorum
- de définir les droits de vote, ce sont les statuts qui les définissent.

L'AG peut ne comporter qu'une partie des membres (par exemple : les membres actifs) même si elle est qualifiée d'Extraordinaire (Cassation 1ère Civile du 25 avril 1990) mais il faut le préciser dans les statuts.

A RETENIR



Une AG doit se tenir minimum une fois par an et ne peut aborder que les points inscrits à l'ordre du jour précédemment transmis aux membres de l'AG.

Dans le cas d'une dissolution d'association (au cours d'une AG extraordinaire) si les statuts ne prévoient pas de quorum, les décisions doivent être prises à l'unanimité.

Le CA est le moteur de la vie de l'association, le trésorier lui rend des comptes tout au long de l'année.

Le CA met en place le contrôle interne (sur le budget, sur la conformité avec l'objet social, sur la conformité avec la loi).

Ce sera toujours le bureau et le président qui auront le dernier mot même face à un commissaire aux comptes, le commissaire l'écrit alors dans le rapport.

Les responsabilités des dirigeants

Une enquête réalisée par la FNARS Pays de la Loire, fin 2011, auprès de 22 SIAE, a montré que **70 % des bénévoles (16) intervenants ne sont pas informés de manière formalisée de leurs droits et devoirs**

- 30 % des structures (7) informent les administrateurs au sujet des assurances
- 26 % (6) au sujet de la délégation de pouvoir
- 9% (2) sur les responsabilités pénales, civiles et administratives

Dirigeants de droit/dirigeants de fait

Le dirigeant peut être une personne physique ou morale représentée par une personne physique qui est son représentant légal.
En l'absence de dispositions statutaires ou si les statuts le prévoient le président représente de plein droit l'association dans tous les actes de la vie civile.
L'association peut être représentée par une autre personne, il faudra l'inscrire dans les statuts.

A RETENIR



Les dirigeants sont les mandataires, ils sont responsables envers l'association et les tiers dans le cadre du droit général de responsabilité des mandataires sociaux : violation des lois, des statuts, fautes de gestion (code civil – art : 1984 à 2010).

Dans une association les membres du CA sont appelés « dirigeants de droit ».
Le « dirigeant de fait », sans être membre du CA :
- remplit les fonctions dévolues aux dirigeants de droit
- exerce un contrôle effectif et constant de l'association et en définit les orientations (soit parce que les administrateurs en titre ne jouent pas leur rôle car problème de compétence, soit parce que ces derniers ne sont que des prête-noms)

A RETENIR



<u>Les conséquences d'une direction de fait pour l'association :</u>

- le caractère désintéressé de la gestion d'un organisme pourra être remis en cause si la rémunération brute mensuelle totale versée aux dirigeants de droit et de fait excède ¾ du SMIC,
- la requalification de la fonction de salarié en dirigeant de fait entraîne généralement la fiscalisation de l'association.

Cette situation est à craindre dans les associations qui ont un directeur salarié et où le conseil d'administration a plus un rôle moral que directionnel.

CONSEIL



Afin d'éviter la requalification de la fonction de salarié(e) en dirigeant de fait :

- le salarié ne doit pas décider de l'embauche du personnel,
- s'il assiste aux réunions du CA ou du Bureau, il ne peut disposer que d'une voix consultative (et non délibérative).

A RETENIR



De manière générale un dirigeant est responsable :

- de ses propres agissements,
- de ceux des autres s'il a joué un rôle dans leurs actes :
  - en omettant de les interdire
  - en omettant de les prévenir
  - en ne prenant pas les dispositions pour éviter qu'ils ne soient commis
  - en étant complice et co-auteur des mêmes faits

CONSEIL



A tous les niveaux il y a de fait obligation de rendre des comptes :

- le conseil d'administration à l'assemblée générale
- le bureau au conseil d'administration
- le directeur au président et trésorier
- le comptable ou secrétaire-comptable au directeur et au trésorier

Pour ce faire il est conseillé que l'AG se réunisse au moins 1 fois par an, le conseil d'administration au moins 1 fois par trimestre et le bureau 1 fois par mois.
Afin de clarifier le rôle et les missions de chaque instance et de chaque membre certaines associations ont rédigé des fiches de mission. Les modes de formalisation de ces fiches doivent se distinguer nettement des fiches de postes pour ne pas donner lieu à requalification en contrat de travail.

Fiches de missions du bureau et du conseil d'administration : l'exemple du chantier d'insertion l'ASDIES 49

Intitulé de la fonction: CA

Descriptif de la fonction:

Décide de l'orientation politique de l'association. Défini une stratégie pour le développement et la pérennité de l'association.

Activités liées à la fonction:

Gestion des recrutements
- Défini les critères d'embauche des salariés en insertion, conformément au projet de l'association

Intégration en milieu de travail
- Veille à l'évolution et au respect du règlement intérieur de la structure

Gestion des parcours d'insertion
- Élabore en lien avec l'équipe le projet d'insertion de la structure

Formation
- Valide le plan de formation annuel et le projet de formation interne

Développement économique
- Etabli en lien avec l'équipe permanente, la stratégie de développement d'activité de la structure
- Valide le plan d'investissement de la structure proposé par l'équipe permanente

Gestion et finances
- Valide les budgets prévisionnels et les plans de trésorerie
- Veille à l'équilibre financier de l'association
- Valide le projet de conventionnement, les demandes de subvention et les bilans d'activité à adresser aux différents financeurs
- Élabore en lien avec l'équipe le rapport d'activité présenté en Assemblée Générale

Ressources humaines
- Effectue la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en lien avec le Directeur. Participe aux modifications et aux ruptures de contrat.
- Élabore la politique salariale de l'association

Administration
- Participe aux réunions du CA
- Organise la tenue d'une Assemblée Générale annuelle
- Anime, en appui de l'équipe permanente, l'Assemblée Générale annuelle
- Représente l'association lors des différentes invitations, cérémonies et rencontres

Intitulé de la fonction: Président

Descriptif de la fonction:

Est le responsable juridique de l'association.

Activités liées à la fonction: en supplément de la "fiche CA"

Intégration en milieu de travail
- Prend les décisions de sanction concernant les salariés en insertion, en lien avec le directeur et au-delà du premier avertissement.
- Préside les réunions du CHSCT

Ressources humaines
- Réalise avec le Directeur les entretiens annuels
- Participe au recrutement des permanents

Administration
- Fait un point hebdomadaire avec le Directeur et l'équipe
- Valide les ordres du jour pour les CA
- Participe aux dialogues de gestion avec la DIRECCTE
- Assiste au comité de pilotage de la structure
- Signe les documents officiels qui engagent l'association
- Préside les réunions du CA et l'Assemblée Générale

Intitulé de la fonction: Trésorier

Descriptif de la fonction:

Est reponsable de la gestion économique et financière de l'association.

Activités liées à la fonction: en supplément de la "fiche CA"

Gestion et finances
- Réalise avec l'assistante administrative, le virement des acomptes et des salaires
- Signe les TIP, les chèques et les encaissements
- Réalise, en lien avec le directeur, les budgets prévisionnels et les plans de trésorerie
- Veille à l'équilibre financier de l'association
- Veille, en lien avec la comptable, au suivi de la trésorerie
- Gère les rapports avec la banque
- Gère les polices d'assurances
- Communique les éléments de suivi économique et financier de la structure au Conseil d'Administration
- Présente les comptes lors de l'assemblée générale.

Intitulé de la fonction: Secrétaire

Descriptif de la fonction:

Est garant de la bonne tenue des documents administratifs de l'association , de leur archivage, dans le respect des lois 1901 régissant les associations à but non lucratif.

Activités liées à la fonction: en supplément de la "fiche CA"

Administration
- Valide les différents comptes rendu de réunion du bureau et du CA
- Prend les notes nécessaires à l'élaboration des comptes-rendus de réunions
- Veille à l'envoi des convocations du CA
- Veille à la bonne tenue des différents registres de comptes-rendus et aux déclarations officielles



La délégation de pouvoir

Si les responsabilités de chacun n'ont pas été clairement définies dans les statuts il est possible de le faire par le contrat de travail, dans une fiche de poste ou un document signé par les deux parties. Elles peuvent aussi être évoquées dans les procès verbaux des délibérations.

Il ne suffit pas de définir les délégations mais également de les faire respecter pour que chacun trouve sa place.
Un mandat n'est valable que si il a été réellement accepté.

CONSEIL



Veiller à ce que les rôles et missions de chacun soient formulés de façon explicite et non tacite.

A RETENIR



Si les délégations ne sont ni définies ni formalisées c'est le représentant légal de l'association qui est responsable de tous les actes de la structure.

La délégation suppose que son bénéficiaire soit pourvu de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires.

Modèle de lettre attribuant une délégation

Nous vous informons que compte tenu des fonctions que vous exercez, de vos compétences et de votre autorité reconnues dans ce domaine, et notamment de la responsabilité confiée en matière de ……………………, nous sommes amenés a procéder à une délégation de pouvoirs en votre faveur.

L'objet de cette délégation est le suivant : *préciser clairement l'objet et le périmètre de la délégation de pouvoir.*

Pour vous permettre de mener à bien cette mission, nous mettons à votre disposition tous les moyens matériels, techniques et financiers nécessaires à l'accomplissement de ces fonctions, à savoir : *préciser les moyens mis à disposition.*

Compte tenu de votre formation initiale et de votre expérience professionnelle, vous reconnaissez par la présente être parfaitement informé des dispositions légales et/ou réglementaires en vigueur inhérentes à l'activité faisant l'objet de la présente délégation
ou
Afin de vous permettre d'être informé des dispositions légales et/ou réglementaires en vigueur inhérentes à l'activité faisant l'objet de la présente délégation de pouvoirs, nous nous engageons à vous faire suivre la formation suivante : *préciser la formation envisagée*

Vous êtes investi de l'autorité nécessaire à l'exercice de vos responsabilités et devrez respecter ou faire respecter par les autres salariés placés sous votre responsabilité l'ensemble des prescriptions légales ou réglementaires inhérentes à l'objet de la présente délégation. Vous êtes à cette fin habilité à prendre toutes les mesures d'organisation que vous jugeriez utiles à l'accomplissement de votre mission et devrez vous assurer qu'elles sont effectivement respectées par les salariés concernés.

Vous bénéficiez d'une délégation en matière disciplinaire pour faire respecter par les salariés leurs obligations.

Nous attirons votre attention sur les effets entraînés par cette délégation de pouvoirs et notamment en matière de responsabilité pénale qui serait la vôtre en cas d'infraction.

Nous ferons le nécessaire auprès du personnel de l'entreprise pour qu'il soit informé de vos nouvelles responsabilités .

Responsabilité civile et pénale de l'association et des dirigeants

En matière civile la responsabilité contractuelle d'une association peut également être engagée du fait des personnes qu'elle charge d'exécuter le contrat.

La responsabilité civile du ou des dirigeant(s)
Elle peut être recherchée quand :

- il outrepasse sa fonction
- il agit en dehors de l'objet social
- il effectue sciemment une action qui ne peut se rattacher au fonctionnement normal de l'association
- Il n'a pas rempli les termes du contrat résultant de son mandat.

A RETENIR



L'incompétence et l'inexpérience ne sont pas des motifs excusant la faute de gestion. Celui qui accepte les fonctions d'administrateur est tenu à la surveillance et à un contrôle sérieux de l'administration de l'association.

La responsabilité civile de l'association à l'égard de ses membres :
Elle est engagée en cas de préjudice lié au non respect des dispositions statutaires concernant les avantages et prestations prévus pour les membres. Elle est soumise à une obligation de sécurité.

D'autre part elle a une obligation de moyens pour les activités qu'elle met en place et qui sollicitent une participation active. Pour les activités dans lesquelles le participant ne joue aucun rôle actif (des spectateurs) l'association a une obligation de résultat.

La responsabilité civile de l'association à l'égard des tiers (= toute personne qui n'est pas membre) :
Lorsqu'un contrat est passé entre l'association et un tiers, le non respect des engagements donne lieu à indemnité (code civil article 1142) pour inexécution, retard, sauf cause étrangère involontaire (code civil article 1147).

Autres cas :
Toutes les personnes collaborant au fonctionnement et à l'activité de l'association (salarié, bénévole permanent ou occasionnel) sont considérées comme des préposés dans la mesure où elles sont soumises à l'autorité directrice de l'association. Elles peuvent donc engager la responsabilité de l'association.

Enfin, l'association est responsable non seulement du dommage causé par son propre fait mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont elle doit répondre, ou des choses qu'elle a sous sa garde (code civil – article 1384).

A RETENIR



La prescription en matière contractuelle est de 10 ans.

En matière pénale, une association est responsable si une infraction a été commise pour son compte par une ou plusieurs personnes physiques agissant en qualité de représentant.

Toutefois une réponse ministérielle du 1er décembre 1997 a clairement précisé que le principe de la responsabilité des personnes morales, qui existe depuis 1994, est en principe de nature à limiter les mises en cause des dirigeants, mais ne saurait constituer une cause d'irresponsabilité à leur égard.

L'article 121-2 du Code pénal précise que « la responsabilité des personnes morales n'exclut pas celles des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits. »

Les peines peuvent être une amende, la dissolution de l'association, le placement sous surveillance judiciaire, la fermeture de l'association pour une durée limitée ou définitivement.
En cas de procès la responsabilité s'exerce au moment de la découverte des faits.

Les assurances :
Veiller à revoir vos assurances tous les ans pour vérifier l'adéquation avec les normes en vigueur et les caractéristiques de l'association qui peuvent évoluer.

CONSEIL



S'assurer que votre assurance garantisse :
- **la responsabilité civile qui garantit les bénévoles et les dirigeants**
- **la prise en charge des frais et honoraires liés à la défense, y compris à titre personnel**
- **la prise en charge des dommages et intérêts accordés par toute décision de justice envers un dirigeant jugé responsable (y compris les amendes civiles)**
- **tous les risques liés à vos activités**

CONCLUSION

La gouvernance associative passe par la présence des élus associatifs et par l'organisation des responsabilités de chaque acteur de l'association, l'organisation de la prise de décision, l'organisation du suivi et de l'évaluation de la gestion dans le respect de l'objet associatif et la présence des élus associatifs. Cela ne peut se faire sans une définition et réactualisation des statuts et sans délégations de pouvoirs.

1.3 L'amélioration des conditions de travail des salariés permanents gage d'un meilleur accompagnement des personnes en difficulté



L'accompagnement des personnes en difficultés nécessite une réelle mobilisation des professionnels. Les facteurs de risques d'usure professionnelle sont nombreux. Les repérer pour mieux les maitriser est nécessaire.

La formation, les groupes d'analyse de pratique, des fiches de postes stabilisées, les entretiens professionnels et de formation et entretiens d'évaluation, le plan de prévention des risques professionnels sont autant de démarches et d'outils au service de l'amélioration des conditions de travail.

Un salarié formé est mieux armé qu'un salarié qui doit mettre en œuvre par essai et par tâtonnement.

Un salarié qui connaît son profil de poste et son niveau de responsabilité sait ce qu'on attend de lui sous réserve bien sûr que la fiche de poste soit actualisée et respectée.

Un salarié dont l'entreprise se préoccupe des risques professionnels bénéficiera des plans d'actions mis en œuvre.

Charge au salarié d'être acteur et moteur dans la mise en œuvre de ces démarches, de participer à leur déploiement et de les « utiliser ».

La démarche de gestion des ressources humaines associée à une démarche de compétence participe au « prendre soin de soi pour mieux prendre soin des autres » et a donc une répercussion sur la qualité de l'accompagnement des salariés en insertion.



2 LA DÉMARCHE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ASSOCIÉE À UNE DÉMARCHE DE GESTION DES COMPÉTENCES : COMMENT ÇA MARCHE ?

2.1 Un outil au service d'une démarche



Ne pas se laisser tenter par du « copier coller » d'outils

Ce guide n'a pas vocation à vous transmettre des outils mais une démarche et des conseils qui vous permettront, le moment opportun, de les mettre en place dans votre structure.

A RETENIR



L'outil est le résultat d'une démarche. En effet l'outil n'est rien sans le processus qui a permis de le construire, processus qui repose sur la participation et l'implication de tous les permanents. Ainsi copier coller un outil et l'appliquer dans sa structure a peu de sens et peu de chance d'être efficace et pertinent.

Un outil est lié à un contexte particulier et nécessite un mode d'emploi partagé par tous les acteurs de sa structure. Il doit pouvoir répondre à la question : « pourquoi je mets en place cet outil ? »
Il demeure à chacun le soin de déterminer ses objectifs propres dans la mise en place de telle ou telle autre démarche.

Une fois mis en place, il est important de ne pas oublier de revisiter régulièrement ses outils et de les adapter au contexte.

Cette démarche ne se fait pas du jour au lendemain elle demande plusieurs mois de travail collaboratif et peut être facilitée par un accompagnement extérieur.

Les conseils et les « bonnes » pratiques que vous trouverez tout au long des pages suivantes sont rattachées à une logique globale, celle de la démarche de gestion des compétences et de l'amélioration des conditions de travail des salariés.

Les accompagnements possibles

Les SIAE peuvent faire appel à différents acteurs pour les accompagner dans la mise en place d'une démarche de gestion des ressources humaines associée à une démarche compétences :

- Les centres de ressources nationaux (CNAR IAE)
- La FNARS
- Les autres têtes de réseaux de l'IAE
- Le DLA
- Les cabinets conseils

L'accompagnement se fera sur la base d'un état des lieux de ce qui est mis en place ou non dans votre association, et dépendra de vos priorités.

La capacité d'organisation et de mutualisation des acteurs et des dispositifs sur cette problématique sera un levier de prise de conscience et de mobilisation des SIAE sur ces questions.

2.2 Les fiches pratiques



Monsieur BOSSE est responsable d'un ensemblier composé de plusieurs entités : un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), un chantier d'insertion, une association intermédiaire et une entreprise d'insertion. Suite à la fermeture d'un chantier d'insertion voisin la structure de Monsieur BOSSE se voit octroyer 5 postes en insertion supplémentaires. Il décide donc de recruter un encadrant technique.

Pris par le temps il contacte sa fédération pour avoir des exemples de fiches de postes utilisées dans d'autres SIAE. La fédération déconseille à Monsieur BOSSE d'utiliser telle quelle ces fiches de poste pour son recrutement. En discutant Monsieur BOSSE se dit qu'il pourrait en effet profiter de ce recrutement pour revoir son organisation interne et recruter un profil de cadre, commercial, plutôt qu'un encadrant technique, ce qui permettrait aux permanents actuels de se recentrer sur leur mission initiale mais aussi le développement de l'activité à moyen terme.



Monsieur BOSSE prend conscience que les fiches de poste à partir desquelles a été embauché chaque permanent n'ont pas été remises à jour depuis plusieurs années. L'embauche du cadre commercial va être l'occasion de revoir les postes de chacun et donc d'actualiser les fiches de poste.

FICHE 2
RECRUTEMENT
LA FICHE DE POSTE

Monsieur BOSSE est inquiet car situé dans une commune rurale il craint de ne pas avoir beaucoup de candidatures. En plus au regard des ressources de l'association le salaire proposé n'est pas attrayant. L'offre d'emploi doit susciter l'intérêt. Un cabinet conseil lui propose alors de valoriser d'autres critères dans son offre d'emploi.

FICHE 3
RECRUTEMENT
L'OFFRE D'EMPLOI

Un mois plus tard Monsieur BOSSE reçoit une cinquantaine de candidatures. Il en retient 5 à qui il envoie un dossier de candidature. Ce dernier est à retourner au chantier d'insertion avant l'entretien.

FICHE 4
RECRUTEMENT
ANALYSE DES
CANDIDATURES

Monsieur BOSSE a une délégation de pouvoir complète concernant la gestion des ressources humaines, c'est donc lui qui a sélectionné les candidatures et qui va mener les entretiens. A la lecture des CV et lettres de motivation des candidats qu'il a retenu Monsieur BOSSE a émis des hypothèses sur chaque candidat, positives comme négatives. Tel un détective Monsieur BOSSE se prépare à mener son enquête pour confirmer ou infirmer ses hypothèses.



Un mois plus tard les entretiens ont eu lieu. Monsieur BOSSE doit choisir parmi les 5 candidats. Une chose est sûre : il n'a pas trouvé son « mouton à 5 pattes ».



Finalement c'est Monsieur MEILLEUR COMPROMIS qui a été retenu. Sa période d'essai se passe. A la fin de celle ci il signe son contrat de travail.

FICHE 7
LA CONCLUSION
DU RECRUTEMENT



Suite aux remarques qui lui ont été faites par des salariés déjà en poste, Monsieur BOSSE a décidé de changer de méthode d'intégration. Auparavant l'intégration se résumait à l'accueil du salarié le premier jour et à une visite de la structure. Le salarié avait une totale autonomie dans sa prise de poste. Pour Monsieur MEILLEUR COMPROMIS, Monsieur BOSSE décide de réfléchir à une autre manière de l'intégrer.

FICHE **8** — L'INTÉGRATION DU SALARIÉ

Nous sommes en mars c'est la période des entretiens d'évaluation car c'est à ce moment de l'année que l'activité est la plus calme pour tous les salariés. L'entretien d'évaluation va être pour Monsieur BOSSE l'occasion de mettre en parallèle : la stratégie de la structure (qui découle du projet associatif défini par les administrateurs) avec les compétences actuelles des salariés.

FICHE **9** — GESTION DES COMPÉTENCES — L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

En amont de l'entretien Monsieur BOSSE a expliqué au salarié la distinction entre l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel. Monsieur BOSSE dissocie bien ces deux temps au cours de l'entretien.

FICHE **10** — GESTION DES COMPÉTENCES — LES AUTRES ENTRETIENS

Les salariés attendent avec impatience ce moment car ils ont compris l'opportunité de ce moment privilégié avec leur supérieur hiérarchique. A partir des entretiens annuels d'évaluation et des entretiens professionnels Monsieur BOSSE va pouvoir construire son plan de formation.

FICHE **11** — GESTION DES COMPÉTENCES — LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Six mois plus tard Monsieur BOSSE est tracassé car plusieurs de ses permanents sont souvent en arrêt de travail. Monsieur BOSSE se dit qu'il serait temps de réactualiser le DUERP, il décide donc d'organiser une réflexion collective pour actualiser le DUERP.

FICHE **12** — SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL — LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS (DUERP)

Bien que n'atteignant pas le seuil de 50 ETP la structure de Monsieur BOSSE a décidé de mettre en place un CHSCT avec des procédures assouplies.

FICHE **13** — SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL — LE COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (CHSCT)

De la même manière Monsieur BOSSE a organisé des élections de délégué du personnel.

FICHE **14** — DIALOGUE SOCIAL ET INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL (IRP)

D'ailleurs lorsqu'il a rédigé le règlement intérieur de la structure il l'a soumis aux DP et au CHSCT pour les questions d'hygiène et de sécurité.

FICHE **15** — RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Dans ce règlement intérieur figurent les procédures disciplinaires et la qualification des fautes.

FICHE **16** — POUVOIR DISCIPLINAIRE

RECRUTEMENT
LA DÉFINITION DE MON BESOIN

FICHE 1

La dimension stratégique du poste

A RETENIR



Avant d'élaborer une fiche de poste il est indispensable d'étudier la dimension stratégique de ce poste au regard du projet de développement. Sans vision globale une erreur de recrutement est vite arrivée.

Les questions à vous poser pour définir précisément votre besoin :

- Est-ce que mon projet associatif va évoluer ?
- Quel est le développement que j'envisage pour ma structure ?
- Quelles sont les compétences des différents salariés en poste ?
- Quelle est la pyramide des âges dans ma structure ? Quels sont les départs dans 5, 6 ans ?
- Quelle cohérence des postes dans la structure ?
- De quelles compétences vais-je avoir besoin dans 2 ou 3 ans ? au regard de l'évolution des facteurs règlementaires, politiques, économiques, technologiques, écologiques, sociologiques et juridiques ?
- Est-ce que j'ai possibilité de mutualiser un poste avec une autre structure ?
- Quel apport/valeur ajoutée j'attends de la personne recrutée indépendamment de l'apport économique ?
- Est-ce que je privilégie le savoir faire ou le potentiel. Prendre un jeune diplômé c'est recruter sur du potentiel.
- Est-ce que j'ai besoin de toutes les compétences d'un bac + 5 ?

Expériences de deux chantiers d'insertion :

Etudes et chantiers Bretagne Pays de la Loire
« Quand nous créons un poste la direction définit la fiche de poste. Nous sommes parfois dans l'urgence quand nous recrutons pour répondre à un accroissement de l'activité ou quand nous profitons d'une opportunité qui ne nous laisse pas toujours le temps de complètement anticiper le besoin, nous sommes dans ces cas sur ***une vision à court terme*** *»*

Refuge de l'arche 53
« Compte tenu de l'évolution du contexte règlementaire et du développement de notre activité, nous sommes dans le besoin de recruter un vétérinaire (création d'un centre de soin de la faune sauvage, agrandissement du notre refuge pour animaux sauvages exotiques, obtention d'un agrément sanitaire européen,…). ***Nous profitons de ce recrutement pour accompagner non seulement notre projet de développement mais aussi l'organisation de notre structure****. Afin que chacun revienne sur ses missions propres, ce vétérinaire fera également fonction de cadre, ce qui permettra de mieux coordonner l'équipe de permanents. Cette évolution entrainera une redéfinition des fiches de postes de chacun. »*

A RETENIR



Il y a deux manières d'envisager un recrutement : à court terme ou à moyen terme.
Il est possible de préciser dans la fiche de poste que le poste sera amené à évoluer.

FICHE 2

RECRUTEMENT
LA FICHE DE POSTE

Fiche métier, fiche de poste et fiche de tâches :

Un métier est indépendant d'une organisation particulière.

Une fiche emploi résulte de l'organisation et de la division du travail d'une structure. Elle correspond à l'ensemble des activités qu'un individu exerce régulièrement.

Une fiche de poste précise :

- l'intitulé du poste
- les missions, les finalités (Exemple : le conseiller d'insertion professionnel (CIP) peut avoir pour finalité de remobiliser les demandeurs d'emploi en travaillant leur parcours professionnel et les freins à l'emploi)
- les activités concrètes
- les relations hiérarchiques
- les relations fonctionnelles (avec qui est-il en relation)
- le niveau de responsabilité
- les compétences requises (Exemple : le CIP doit connaître les dispositifs emploi, insertion et de formation professionnelle, il doit avoir des compétences relationnelles)
- les moyens dédiés (humains, financiers, matériels)
- la marge d'autonomie

La fiche de tâches détaille les activités précises, les méthodes de travail, et le planning des tâches à réaliser.

Expérience de l'association intermédiaire Partage 44

Les fiches de poste dataient et étaient devenues obsolètes. En 2012 l'association a décidé de les actualiser afin de résoudre les difficultés qui se posaient sur les points suivants :

- *la fiche de poste ne correspondait plus à la réalité du poste*
- *l'absence d'un document formalisé et partagé par les deux parties (direction-salarié) pouvait freiner la discussion sur l'évolution du salarié à son poste, l'identification de son besoin en formation…*
- *en cas de remplacement sur le poste l'absence de fiche de poste ne facilite pas la prise de poste. Prenons l'exemple d'un remplacement de CIP : le CIP recruté a déjà exercé cette fonctions dans une autre association mais la réalité du poste peut être différente, il est fondamental de connaître précisément les activités et les tâches du poste.*

La fiche de poste contribue à donner du sens pour le salarié et c'est un outil indispensable au responsable pour élaborer son plan de formation et pour mener à bien les entretiens d'évaluation.

L'association a mené la réactualisation des fiches de poste en 4 étapes

1. *Elaboration de la fiche de poste par la directrice Elaboration de la fiche de poste par le salarié*
2. *Mise en commun des deux versions*
3. *Travail en équipe qui permet à chacun de connaître la réalité des postes des autres collègues.*
4. *Validation des fiches de poste lors des entretiens d'évaluation*

CONSEIL



La fiche de poste est une photographie. Elle doit donc être revisitée régulièrement.
Elle offre des repères au salarié et contribue à la valorisation de ses compétences dans la construction de son parcours professionnel même si la valorisation des compétences est surtout liée à la performance du salarié sur son poste.
C'est une base de réflexion pour faire évoluer les postes bien qu'ils évoluent surtout au regard de l'évolution du projet de l'association (elle même liée à l'environnement, au contexte, aux cadre législatif, …)

RECRUTEMENT
L'OFFRE D'EMPLOI

FICHE 3

D'après une étude menée par l'Observatoire national de l'Economie sociale et solidaire les dirigeants des SIAE pensent que le secteur de l'IAE n'est pas attractif tant du point de vue des conditions salariales que des activités en tension, ce qui peut poser des problèmes de recrutement.

CONSEIL



Ce qui est important est d'avoir des candidatures, de pouvoir choisir et surtout de ne pas recruter par défaut faute de candidature. Pour ce faire il est préférable de recruter sur une fiche emploi plutôt que sur une fiche de poste car trop de détails peut dissuader de potentiels candidats intéressants.

Dans l'offre d'emploi figurent :

- l'environnement du poste, le contexte dans lequel s'inscrit le recrutement
- un résumé du descriptif de poste
- le profil du candidat recherché :
  - la formation initiale souhaitée
  - le niveau d'expérience requis
  - les qualités et compétences requises
- les conditions d'emploi
  - le niveau de rémunération
  - le type de contrat de travail, la durée hebdomadaire, le lieu de travail
- les perspectives d'évolution à moyen terme
- les références de la structure employeuse

CONSEIL



Bannir le copier coller des offres d'emploi pour un même type de poste car chaque structure est particulière avec ses besoins propres.

Un recrutement peut échouer car le profil de poste a été mal défini dans l'offre d'emploi, les candidatures ne correspondent alors pas au besoin réel de la SIAE.

Expérience de l'entreprise d'insertion Ménage Service 49

Cette EI recherchait une chargée de planning. Le poste fut décrit comme un poste administratif. La notion de personnalité, d'autorité n'a pas été traduite dans l'offre d'emploi. Or la SIAE recherchait une personne avec de l'autorité en mesure de gérer et de se positionner fermement face aux intervenantes à domicile et aux clients, faute de quoi le risque est grand pour la chargée d'accueil de se laisser submerger par les réclamations des unes ou des autres. De plus le contrat était un CDD à temps partiel. En définitif la SIAE n'a pas eu de profils répondant à son besoin.

Sur les postes clefs de votre structure veiller à cibler précisément le besoin et à ne pas proposer un contrat précaire afin d'avoir des candidatures adéquates.

Susciter l'intérêt

CONSEIL



Veiller à transformer ce qui peut apparaître comme un inconvénient en avantage.

Par exemple :
- Si le poste est en milieu rural : préciser la durée de trajet la plus courte entre le lieu de l'emploi et la ville la plus proche.
- Si le salaire n'est pas élevé veiller à valoriser les autres avantages : les récupérations, les heures supplémentaires rémunérées, l'environnement du poste (locaux neufs), la mutuelle, la prévoyance, les tickets restaurants.

Quelques critères de valorisation d'un poste dans une SIAE :
- l'autonomie dans l'organisation du travail
- l'inscription dans le mouvement de l'économie sociale et solidaire
- une entreprise à vocation sociale

CONSEIL



Veiller à ne pas projeter vos propres attentes dans les critères. Les critères de l'offre d'emploi doivent être mesurables.
Bannir les intitulés tels que « motivation » ou « implication » qui ne sont que des projections personnelles. La motivation et l'implication ne sont pas des traits de caractères, elles dépendent de conditions de travail mises en place par l'employeur et des facteurs propres à la personne qu'elle trouvera ou non dans son poste et son environnement de travail.
En revanche vous pourrez questionner le candidat lors de l'entretien sur les conditions qui vont le motiver.

La diffusion de l'offre d'emploi

Le dépôt d'une offre à Pôle emploi est une obligation légale. A vous de choisir ensuite votre prestation : soit Pôle Emploi vous envoie toutes les réponses, soit Pôle Emploi fait une première sélection, soit vous recevez directement les candidatures.

Les autres canaux de diffusion sont :
- la tête de réseau de l'IAE
- les partenaires socioprofessionnels
- les SIAE
- les chambres de l'agriculture, de l'industrie, du commerce
- les centres de formation
- la presse et également les sites spécialisés
- l'APEC pour les cadres

Les candidatures spontanées sont un vivier supplémentaire.

CONSEIL



Lors d'un dépôt d'offre d'emploi à Pôle Emploi le nombre de caractères du texte est très limité. Il peut être judicieux de renvoyer aux candidats qui ont postulé une description de l'offre plus complète avant l'entretien.

Attention au fonctionnement en vase clos, à la diffusion uniquement dans le réseau de l'IAE alors même que l'environnement est en mutation et que le secteur souhaite s'outiller de nouvelles méthodes de travail.

RECRUTEMENT
ANALYSE DES CANDIDATURES

FICHE 4

Le CV

Les questions à se poser :

- Comment est structuré le CV, qu'est-ce qui a été mis en valeur, en avant : s'agit-il d'informations utiles ?
- Quel est le fil conducteur du salarié dans la gestion de sa carrière ?
- Quelles sont les cohérences et/ou les incohérences :
  - entre la candidature et l'offre d'emploi,
  - entre le CV et la lettre de motivation
- le profil de poste n'est-il pas surdimensionné par rapport au besoin ?

La lettre de motivation est un argumentaire

La lettre de motivation illustre la projection du candidat dans le poste.

LES +	LES –
reprise des mots clés de l'offre d'emploi qui ont retenu son attention mise en évidence des relations de cause à effet entre les expériences vécues et l'offre d'emploi, valorisation de son profil, parle de lui, mise en avant de sa connaissance de l'entreprise et de son intérêt pour celle ci	les « je pense », le salarié doit être persuadé la phrase banale sauf si derrière il y a un argumentaire le copier coller le profil du candidat est surdimensionné par rapport au poste

La démarche d'analyse :
Au regard de la fiche de poste et à partir du CV et de la lettre de motivation vous formulez des hypothèses positives comme négatives que vous chercherez à vérifier lors de l'entretien.

CONSEIL



Retenir maximum 5 candidatures pour un entretien.
Un entretien c'est un investissement pour la SIAE et pour le candidat.
Quand une personne réside loin et que vous doutez de la pertinence de la candidature, vous pouvez vous autoriser à passer un entretien téléphonique pour confirmer ou infirmer vos hypothèses.

Le dossier de candidature

En amont de l'entretien vous pouvez adresser un dossier à compléter et à retourner par le candidat avant l'entretien. Cela permet à la fois au candidat de se préparer pour l'entretien et pour vous d'identifier le niveau rédactionnel, la cohérence globale du parcours de la personne et d'évaluer l'argumentaire.

Dossier de candidature : l'exemple du cabinet conseil CATALYS



ETUDES	DIPLOMES OBTENUS	Dates
STAGES ET FORMATIONS COMPLEMENTAIRES		**Dates**

Décrivez votre fonction actuelle (ou dernière)

Nom et adresse de l'employeur :

Secteur d'activité : Effectif :

Du : au : Intitulé de votre poste :

Principales responsabilités exercées :

Vos missions :

Les projets significatifs : durée, évolution interne, équipes encadrées, difficultés rencontrées, motifs de satisfaction …

Résultats obtenus/indicateur de performance :

Motifs de départ / Motifs de votre candidature :

Décrivez votre avant-dernière fonction :

En quoi le poste proposé vous intéresse-t-il ?

Quelle est votre connaissance de notre secteur ?

Quels sont vos principaux atouts pour réussir ; votre valeur ajoutée ?

Quels sont, à vos yeux, vos points faibles pour ce poste ?

Quels sont vos questionnements, à ce jour, par rapport au poste/au secteur d'activité ?

Exercez-vous des activités extra professionnelles ? Si oui, décrivez les.

Rémunération annuelle brute actuelle (dernière) : Statut (dernier) :

Avantages supplémentaires :

Rémunération souhaitée (annuelle brute) :

Durée du préavis :

Mobilité géographique :

Informations complémentaires que vous jugez intéressantes à souligner :

J'atteste que toutes les indications portées sur la présente sont exactes et m'engage à en produire le cas échéant toutes justifications. Il est entendu que les renseignements fournis sont strictement confidentiels et ne pourront être communiqués sans mon accord.

A Le

Signature

RECRUTEMENT
L'ENTRETIEN

FICHE 5

L'entretien sert à vérifier l'adéquation du profil du candidat avec les exigences du poste à pourvoir.
Vous devez récolter des informations au delà de ce qui a été donné dans le CV et la lettre de motivation.

Il sert aussi à révéler les valeurs et la personnalité du candidat, déceler les blocages, évaluer ses motivations, tester sa stabilité émotionnelle et repérer sa « valeur ajoutée ».

CONSEIL



Si le jury est multipartenarial le rôle de chacun lors de l'entretien doit être précisément défini avant l'entretien. Il peut y avoir le bon et l'ennuyeux. Celui qui pose les questions techniques, celui qui pose les questions autres que techniques.

Veillez à avoir clarifié la délégation de pouvoir concernant la gestion des ressources humaines entre le président et la direction. Certains directeurs ont ainsi une délégation de pouvoir totale sur le recrutement.

Conduite d'entretien

- Rappeler le contexte du recrutement.
- Eviter le seul recours aux questions fermées (oui,non) ou les questions avec la réponse dans la question
- Vous devez rebondir sur chaque expérience et ne pas laisser le candidat raconter son CV
- Faire expliquer concrètement les expériences. Faire préciser en quoi consistait précisément le travail, comment le candidat s'y prenait, comment il gérait ses priorités - à ajuster en fonction du poste -
- Creuser tous les contre sens identifiés
- Demander de raconter les petits détails pour vérifier l'exactitude des faits quand vous avez des doutes. *Comment vous vous y êtes pris pour faire cela ? avec qui ?*
- Faire préciser les réussites voire les échecs
- Mettre en situation : *« alors vous dites que vous chercheriez à convaincre la personne comment est-ce que vous vous y prendriez, on imagine que je suis un salarié en insertion allez y . Et si…et si … »*
- Les questions souvent appelées « questions pièges » par les candidats servent à étudier les réactions comportementales, à identifier comment le candidat gère l'imprévu peu importe la réponse. Par exemple : vous expliquez que la SIAE va déménager dans 2 mois et vous observez sa réaction : si le candidat répond immédiatement *« pas de problème »*, ou alors immédiatement *« ça va pas être possible »*, dans les deux cas il ne prend pas le temps de la réflexion, si il ne demande pas les tenants et aboutissements avant de décider, cela peut vous poser question. Vérifier ensuite ce qui fait qu'il peut répondre aussi rapidement dans un sens ou dans l'autre, il a peut être un argumentaire précis.
- Repérer les connaissances théoriques
- Analyser les compétences (faire décrire des activités déjà mises en place en termes d'objectifs, de savoir faire, de résultats)
- Questionner l'environnement dans lequel le candidat préfère évoluer : aime t-il plutôt travailler dans le speed, dans le calme, dans le conflit … ?

CONSEIL



En moyenne un entretien ne doit pas durer plus d'une heure. Chaque entretien est calibré en fonction du poste et des enjeux inhérents à la fonction à occuper. Pour certains postes il est possible d'envisager un entretien plus long d'1h30/2 heures voire le passage de tests.

A RETENIR



Le critère le plus important à évaluer dans l'entretien est la cohérence. L'argumentation du candidat vous permettra d'en juger.
Par exemple en cas de « trou » dans le parcours professionnel questionner la personne sur ce qu'elle a fait, ce qu'elle a appris, ce qu'elle en a tiré. Une période d'inactivité n'est pas problématique si le candidat en a tiré des enseignements.

Les tests

Ils permettent d'évaluer des compétences techniques, des potentiels et/ou un profil de personnalité. L'objectif est à partir des résultats aux tests, de poser des hypothèses qui seront à vérifier lors de l'entretien. Ils permettent d'optimiser le temps d'entretien. Attention, le maniement des tests demande des compétences spécifiques. Une utilisation non maîtrisée peut totalement biaiser un recrutement.

A RETENIR



En termes de déontologie vous devez restituer les résultats des tests passés par les candidats à l'issue de l'entretien de recrutement.

La fin de l'entretien

Il est possible de demander au candidat de faire une synthèse orale de l'entretien avant de lui demander de le faire par écrit.

CONSEIL



Il est recommandé de vérifier les diplômes, les expériences passées et la validité du permis de conduire des candidats en contactant les écoles, les anciens employeurs et la préfecture avec l'accord du candidat bien évidemment.

Afin de bénéficier d'une preuve écrite de l'accord du salarié, sans être pour autant trop formaliste, demander au candidat d'écrire les coordonnées des écoles et anciens employeurs.

Selon le champs d'activité (travail avec des enfants ou des personnes vulnérables) certaines SIAE demandent également un extrait du casier judiciaire.

CONSEIL



Le second entretien n'est pas un gage de réussite du recrutement. Eviter la pratique systématique du second entretien qui peut s'apparenter à une mauvaise maîtrise des techniques d'entretien et à un besoin de se rassurer.

LE CHOIX DU CANDIDAT

Quand le profil de poste n'a pas été bien défini au sein du comité de décision il peut y avoir des mauvaises représentations du poste et donc antagonismes dans le groupe au moment de la prise de décision.

A RETENIR



Le candidat idéal n'existe pas, il faut chercher le meilleur compromis.

La clef du recrutement est la cohérence entre :
- **vos besoins et le profil de poste**
- **vos besoins et les lieux de diffusion**
- **la candidature et l'offre d'emploi**
- **le CV et la lettre de motivation**
- **le CV, la lettre de motivation et le discours en entretien**

Ne jamais recruter quelqu'un sur du feeling qui n'est pas un critère objectif.
Est-ce que cette personne est en conformité avec ce que je recherche aujourd'hui ?
Est-ce que elle est en conformité avec mes projets à venir ?

C'est au regard de la synthèse des points forts et des points de fragilité de chacun des candidats, mais aussi des leviers en interne permettant d'optimiser les chances de réussite que vous sélectionnez le candidat pressenti.

Pour chaque candidat recu être vigilant à :
- l'accueil
- l'image que vous donnez à voir pendant l'entretien
- renvoyer un courrier à tous les postulants

FICHE 7 LA CONCLUSION DU RECRUTEMENT

La déclaration unique d'embauche

La déclaration unique d'embauche (DUE) est obligatoire, elle est à retourner à l'URSSAF. Elle peut se faire 8 jours avant la date prévue d'embauche et au plus tard le dernier jour ouvrable précédent l'embauche si transmission par courrier, et quelques instants avant l'embauche si la transmission se fait par fax ou Internet.

Dans le cas de l'embauche d'un premier salarié l'employeur doit faire une déclaration de premier emploi.

La visite médicale d'embauche concerne tous les salariés, y compris les CDD et doit se faire au plus tard avant la fin de la période d'essai. Les formalités sont réalisées par la DUE. Le temps de visite est compté comme temps de travail.

Le salarié doit être inscrit au registre unique du personnel.

Le contrat de travail

Hormis le CDI à temps plein, qui représente la norme, tous les autres contrats doivent faire l'objet d'un écrit dans lequel doivent figurer des mentions dites obligatoires prévues par le Code du travail, sous peine d'être requalifiés par le juge en CDI à temps plein. Citons le CDI à temps partiel, le Contrat à durée déterminée ou le Contrat de travail temporaire (quel qu'en soit le motif), le contrat de travail intermittent, les contrats spécifiques prévus pour les personnes en difficulté, notamment le contrat unique d'insertion.

Malgré tout, il est aussi conseillé, ne serait-ce que pour éviter toute difficulté ultérieure sur la portée des droits et obligations de chacune des parties de rédiger un écrit pour les CDI à temps plein. Cet écrit peut prendre la forme d'un contrat rédigé en deux exemplaires et signé des deux parties.

- l'identité des parties, le lieu de travail, le titre, le grade ou la catégorie d'emploi ou la description sommaire de l'emploi
- la date de début du contrat, la durée prévisible si contrat temporaire
- la durée du congé payé
- la durée des délais de préavis
- les éléments de salaire et la périodicité du versement
- la durée du travail
- la convention collective

Le recours au CDD est autorisé notamment pour remplacer un salarié absent ou en raison de l'accroissement temporaire de l'activité habituelle de l'entreprise.

Les mentions obligatoires, en vigueur en janvier 2012, du contrat à durée déterminée sont :

- l'indication précise de son motif,
- les dates de début et de fin du contrat (et, le cas échéant, une clause de renouvellement),
- la durée minimale pour laquelle il est conclu lorsqu'il ne comporte pas de terme précis,
- la désignation du poste de travail,
- le nom et la qualification du salarié remplacé lorsque tel est son objet,
- la durée de la période d'essai,
- la composition et le montant de la rémunération,
- l'intitulé de la convention collective applicable,
- le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire, et le cas échéant, de l'organisme de prévoyance.

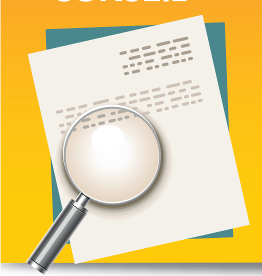
À noter :

- La répartition du temps de travail n'est obligatoire que si le salarié travaille à temps partiel.
- Un exemplaire du contrat doit être transmis au salarié au plus tard dans les 2 jours ouvrables suivant l'embauche (le jour de l'embauche ne compte pas, ni le dimanche). Sa transmission tardive entraîne la requalification du CDD en CDI
- Le CDD doit comporter un terme fixé avec précision, de date à date, dès sa conclusion, sauf dans l'un des cas suivants :
  - remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu,
  - attente de l'entrée en service d'un salarié recruté en CDI,
  - emploi saisonnier et emploi où l'usage exclut le recours au CDI.
- La rémunération d'un salarié en CDD ne peut pas être inférieure à celle que percevrait, après période d'essai, un autre salarié de l'entreprise en CDI, de qualification professionnelle équivalente et occupant le même poste de travail.

La fin de la période d'essai

Ce sont la signature officielle du contrat de travail et l'entretien de fin de période d'essai qui concluent le recrutement.

CONSEIL



A la fin de la période d'essai il est nécessaire de faire un bilan pour :
- signifier au salarié ce qui va et ce qui ne va pas
- permettre au salarié de dire ce qui va ou ce qui ne va pas pour lui
- définir le cas échéant les moyens à mettre en place pour permettre au salarié de prendre la pleine dimension de son poste
- décider des suites à donner à la période d'essai (embauche définitive, rupture définitive, prolongation de la période d'essai).

A RETENIR



Si cela a été prévu dans le contrat de travail ou par accord de branche, le candidat ou vous même pouvez demander à ce qu'il y ait un renouvellement de période d'essai pour des raisons réelles et sérieuses à notifier dans un courrier.

Si l'employeur est souscripteur d'un contrat de prévoyance l'employeur doit remettre au salarié une notice d'information sur les garanties et l'étendue de la couverture.

Les informations affichées et accessibles au salarié sont :
- le règlement intérieur
- l'adresse et n°du médecin du travail ou du service de santé du travail
- l'adresse et n°de l'inspection du travail et le nom de l'inspecteur compétent
- les horaires de travail et les durées des repos
- la convention collective ou autres accords collectifs doivent être tenus à disposition du salarié sur le lieu de travail

L'employeur est tenu à la participation au coût de l'abonnement transport en commun dès lors qu'ils existent à hauteur de 50 %. (circulaire du 28 janvier 2009).

La durée légale du travail

Fixée à 35 heures hebdomadaires pour toutes les entreprises quel que soit leur effectif, la durée légale du travail effectif est une durée de référence, un seuil à partir duquel sont calculées les heures supplémentaires. Il ne s'agit ni d'une durée minimale (les salariés peuvent être employés à temps partiel), ni d'un maximum : des heures supplémentaires peuvent être accomplies dans le respect des durées maximales au-delà desquelles aucun travail ne peut être demandé.

La semaine constitue le cadre d'appréciation de la réglementation de la durée du travail. Cependant, plusieurs modes d'organisation, issus de textes légaux et réglementaires et d'accords collectifs auxquels il convient de se référer, permettent de pratiquer, au cours de certaines semaines, des horaires hebdomadaires supérieurs à 35 heures, sans application des majorations pour heures supplémentaires. Celles-ci se décomptent en effet sur la période définie par l'accord. Il existe des durées maximales au-delà desquelles aucun travail effectif ne peut être demandé. Ces durées maximales de travail s'imposent également au salarié qui cumule plusieurs emplois.

Sauf dérogation, les durées maximales sont fixées à :
- **10 heures par jour ;**
- **48 heures par semaine ;**
- **44 heures en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives.**

En outre, les salariés doivent bénéficier d'un repos quotidien de 11 heures au minimum et d'un repos hebdomadaire de 24 heures auquel s'ajoutent les heures de repos quotidien.

CONSEIL



Pour les salariés à temps partiel, les employeurs doivent vérifier que ces durées légales sont respectées chez tous ce qui implique que le salarié doit informer son employeur des horaires qu'il effectue chez tout autre employeur.

FICHE **8**

L'INTÉGRATION DU SALARIÉ

Une enquête réalisée par la FNARS Pays de la Loire, fin 2011, auprès de 22 SIAE, a montré qu'1/3 des SIAE n'utilisent pas d'outils et/ou de procédures d'accueil des nouveaux permanents.

Les finalités de l'intégration sont multiples :

- donner du sens au poste pour le salarié
- prendre le temps pour expliquer les règles de la structure (règlement intérieur, convention collective, je dépasse mes heures quelles sont les règles ?)
- prendre le temps pour expliquer les postes de chacun
- prendre le temps pour expliquer les relations internes et externes
- transmettre des savoirs techniques
- fiabiliser le processus de recrutement de la date d'embauche à la fin de la période d'essai.

Expérience de l'association intermédiaire Partage 44

Lors de l'embauche d'une chargée d'accueil, la direction a été attentive à la dimension d'intégration. La tentation était grande pour les autres salariés d'accaparer dès le début la nouvelle recrue. Afin que les autres salariés n'aient pas l'impression que cette période d'intégration soit une perte de temps, la direction les associe doré-navant en amont de l'embauche.
La période d'immersion dure un mois environ mais peut varier selon la complexité du poste. Elle consiste à une découverte de tous les postes de la structure et une appréhension globale du fonctionnement de l'AI.
Pour la direction il s'agit d'un gain de temps. La compréhension globale de l'organisation de la structure dès le départ a pour impact : moins d'erreurs, moins de questions et moins de situations où le salarié est perdu. Enfin cette période contribue à donner du sens au poste de travail qu'occupe le salarié.

CONSEIL



Le responsable est présent le premier jour pour accueillir le nouveau salarié. L'accueil est réfléchi, planifié et organisé : mieux vaut dire au salarié de venir 2h après l'heure habituelle d'embauche et être prêt à l'accueillir plutôt que de le faire patienter 2h dans son bureau.

A RETENIR



L'intégration ne se résume pas à un entretien c'est un processus qui se définit dès le départ.

Au moment de l'embauche il peut être remis au salarié un livret d'accueil.

Livret d'accueil : l'exemple de l'entreprise d'insertion Ménage Service 44

SOMMAIRE

FICHE 9

GESTION DES COMPÉTENCES
L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

L'entretien d'évaluation comme l'entretien professionnel sont des moments privilégiés entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Ils permettent de :

- prendre de la distance par rapport au quotidien
- faire le point sur l'année écoulée, le travail, les résultats obtenus
- faire un diagnostic pour prendre conscience de ses forces et faiblesses
- apporter des réponses aux difficultés rencontrées
- mettre en perspective un projet professionnel

Ils doivent également :

- réduire la subjectivité rattachée à toute appréciation
- permettre de repérer les besoins de formation et faire le lien avec le plan de formation
- permettre de gérer les carrières et la mobilité

L'entretien d'évaluation n'est pas encadré par la loi mais ne s'oppose pas au droit du travail. Il est rendu possible par lien de subordination entre un salarié et son employeur.
La structure choisit la fréquence des entretiens : tous les ans, tous les 2 ans ...

Comment se fait l'évaluation ?

- Identifier et questionner les écarts éventuels entre les objectifs fixés l'année n-1 et le niveau d'atteinte des objectifs
- Définir les prochains objectifs.
- Réaliser un inventaire des besoins en formations

L'employeur devra veiller à mettre en place les moyens correspondant à l'atteinte des objectifs. Ces objectifs devront être précis, mesurables, accessibles, définis dans le temps.

L'employeur	Le salarié
■ Quelles sont les difficultés, échecs, atouts et réussites du salarié ? ■ Qu'est-ce qui change dans la structure, dans le service, dans le poste et les compétences ? ■ Peut-on transférer de nouvelles responsabilités ? ■ Quelles compétences doit-il développer ? Pourquoi ? Quelles conséquences sur les activités ? ■ Quelles actions d'accompagnement envisager ?	■ Qu'est-ce que j'ai fait cette année de nouveau ? ■ Qu'est-ce qui m'a plu/pas plu, pour quelles raisons ? ■ Qu'est-ce que j'ai réussi/pas réussi ? Comment je l'explique ? ■ Qu'est-ce que je souhaiterai pour l'année à venir et qu'est-ce que je ne souhaite pas ? A quelles conditions ? (formation, accompagnement ?) ■ Quelles sont mes difficultés, échecs, atouts et réussites ? ■ Qu'est-ce qui change dans la structure, dans le service, dans le poste et les compétences requises ? ■ Ai-je envie de nouvelles responsabilités, de nouvelles activités ? de prendre en charge un nouveau public ? de changer de métier ? de structure ? ... ■ Quelles compétences doit-je développer ? Pourquoi ? Quelles conséquences sur mes activités ? ■ Quelles actions d'accompagnement envisager ?

CONSEIL



- Un délai de prévenance doit laisser le temps à l'employeur comme au salarié de préparer l'entretien.
- L'entretien doit se faire dans un lieu qui assure la confidentialité auditive et visuelle, qui évite les dérangements (entrées dans le bureau, appels téléphoniques).
- Proscrire les généralités comme « jamais », « toujours » : « tu ne dis jamais bonjour ».
- Proscrire le mot « pourquoi ». Il peut déclencher un processus de justification. Préférer la formulation : En quoi ? Qu'est-ce qui fait que ?
- Les signes de reconnaissance du responsable (négatifs comme positifs) doivent reposer sur des faits. En situation de travail éviter tous signes de reconnaissance inconditionnel. Soyez convaincus : "j'ai constaté que", "j'ai vu que", "j'ai observé que".

Expérience du chantier d'insertion de Montjoie Insertion 72

Voici un exemple de trame utilisée à Montjoie sur le chantier pour les entretiens annuels d'évaluation et de progrès. Le directeur précise qu'il ne s'agit que du document papier qui s'inscrit dans un processus et des procédures associées. Par exemple le salarié dispose de deux heures sur son temps de travail pour la remplir. Une formation de deux jours à été dispensée aux cadres.

TRAME DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE PROGRES

I. Votre parcours professionnel

- formations suivies et diplômes obtenus avant votre entrée dans l'Association
- fonctions exercées avant et depuis votre entrée dans l'Association

II. Bilan des activités de l'année écoulée

- description des activités exercées (fiche de poste)
  - temps consacré pour chaque activité
  - tâches principales effectuées (verbe d'action) pour chaque activité
  - évolution possible pour chaque activité
- compétences mises en oeuvre pour chaque activité
  - en indiquant celles qui sont maîtrisées
  - et celles pour lesquelles un renforcement est souhaité (en lien avec l'évolution des activités)
- synthèse :
  - quels sont les faits marquants de l'année
  - quelles sont les actions ou initiatives significatives que vous avez conduites et que vous considérez comme réussies ou abouties (auprès des personnes accueillies, de l'équipe, partenaires, autres acteurs,.) ?
  - quelles sont les actions ou initiatives significatives que vous avez conduites et pour lesquelles vous avez pu rencontrer des difficultés ? (auprès des personnes accueillies, de l'équipe, partenaires, autres acteurs,.) ?
  - comment analysez vous vos relations avec les usagers, les familles, l'équipe, les partenaires, les autres établissements?
  - quelles sont vos observations et suggestions sur l'organisation de l'établissement, la communication, les conditions de travail, la participation à la vie associative de Montjoie?

III. Bilan des formations réalisées

- intitulé et organisme
- année
- durée de la formation
- compétences acquises et mises en oeuvre
- intérêt de la formation pour le salarié, pour le service



IV. Définition des objectifs à mettre en oeuvre

- Plan de suivi et d'accompagnement

Dans le champ	Objectifs/Engagements	Actions relevant du responsable	Actions relevant du salarié	Échéance ou période
Des missions/ activités				
De l'organisation				
Des relations avec les usagers, les familles, l'équipe, les partenaires,…				
De l'information et de la communication				
De la vie associative				
Autres				

V. Perspectives

- Changement ou évolution professionnelle
  - Quels sont vos souhaits d'évolution possible
  - Faire évoluer votre poste, votre fonction, développer vos compétences
  - Evoluer vers un autre poste au sein de l'établissement /service
  - Souhait de mobilité professionnelle vers une autre structure de l'association
  - Changement d'établissement :
  - Autre souhait

- Formation
  - Quels sont vos souhaits de formation ? (il s'agit d'un recueil des souhaits qui n'a en aucun cas un caractère décisionnel)
  - Objectif poursuivi :
  - Modalité envisagée (recours au plan de formation, DIF CIF,..)

Commentaire du Responsable :

Points non prévus par les rubriques de l'entretien :

Points éventuels non résolus :

Date d'un prochain rendez-vous :

Date et signature des intéréssés :

GESTION DES COMPÉTENCES
LES AUTRES ENTRETIENS

FICHE 10

L'entretien professionnel et de formation

Un accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 instaure l'entretien professionnel qui vise à permettre à tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise de bénéficier au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise. Ce n'est pas un entretien de recueil des souhaits de formation du salarié. Il a pour objectif de permettre au salarié d'élaborer un projet professionnel et de déterminer, si nécessaire, les actions de formation qui permettent d'y accéder (DIF, CIF, Bilan de compétences, VAE, périodes de professionnalisation).

A RETENIR



L'employeur ne peut imposer un entretien professionnel au salarié. Le salarié peut ne pas vouloir évoquer ses projets, c'est son droit le plus strict.

L'entretien professionnel est un moyen pour l'employeur comme pour le salarié de mieux se prémunir contre d'éventuelles ruptures.

Il permet à l'employeur de structurer sa stratégie d'évolution des compétences, de formation, de recrutement.

Dans les faits, par gain de temps, l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel peuvent se dérouler sur un même temps. Si le salarié est obligé de participer à l'entretien d'évaluation il peut refuser d'aborder l'entretien professionnel. Ce qui oblige donc l'employeur à être clair sur son mode de fonctionnement (information du salarié en amont de l'entretien, distinction des deux temps pendant l'entretien).

L'entretien de deuxième partie de carrière

C'est un entretien professionnel à l'initiative du salarié ou de l'employeur.

Le salarié a le droit à un entretien dès 45 ans et tous les 5 ans.

Il permet à l'employeur d'aborder les problématiques de vieillissement au travail, des conditions de pénibilité du travail et d'anticiper l'aménagement du poste ou la prise de conscience pour le salarié de la pénibilité à venir sur le poste. Il permet également d'anticiper les départs à la retraite.

Obligatoire dans les entreprise de plus de 50 ETP et selon les conventions de branches professionnelles, il est néanmoins préconisé dans toutes les structures.

FICHE 11

GESTION DES COMPÉTENCES LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Vous devez repérer les compétences nécessaires au salarié et l'accompagner pour réduire les écarts entre ce qu'il fait et ce que le poste requiert. Il peut s'agir de :

- Savoir théorique (savoir théorique, connaissance d'un secteur professionnel …)
- Savoir procédural (savoir comment procéder)
- Savoir faire (savoir procéder)
- Savoir faire expérientiel (savoir y faire)
- Savoir faire relationnel (savoir se comporter, se conduire)
- Savoir faire cognitif (savoir traiter l'information, raisonner, savoir apprendre, …)

Le plan de formation

L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité de l'employeur après consultation des représentants du personnel.

Il prend en compte les besoins en compétences :

- de la structure aujourd'hui,
- de la structure de demain,
- les besoins spécifiques individuels des salariés

Le plan de formation prévisionnel intègre du court terme, du moyen terme et du plus long terme sur les différents axes du projet de la structure.

	Court terme	Moyen terme	Long terme
Axe 1 : ***aaa***	eeee		
Axe 2 : ***bbb***	ffffffff	xxxxx	
Axe 3 : ***ccc***			yyyyy

Un employeur peut imposer une formation à un salarié dans le cadre du plan de formation, la demande de l'employeur relève de son pouvoir de direction, ne pas s'y soumettre peut être qualifié de faute professionnelle.

DIF, CIF, Bilan de compétences, VAE

Toutes ces demandes se font à l'initiative du salarié. Quand une formation est à l'initiative du salarié et ne concerne pas son poste de travail ce n'est pas une obligation pour l'employeur de la financer.

Droit individuel à la formation (DIF)

L'employeur a l'obligation d'informer le salarié sur le nombre d'heures de DIF accumulées, qui correspondent à 20h/an, elles doivent apparaître sur un document différent de celui de la fiche de paye. Le DIF se fait hors ou sur le temps de travail.

Conditions d'éligibilité :

- Tout salarié en CDI avec une ancienneté d'au moins 1 an
- Tout salarié en CDD avec une ancienneté de 4 mois consécutifs ou non dans les 12 derniers mois

L'employeur a un mois après la demande pour notifier son refus (pour motif non éligible ou car ressources insuffisantes). En cas de non réponse celle ci vaut acceptation du choix de formation. L'employeur peut refuser une demande de DIF mais au bout de deux refus le salarié peut se retourner vers le FONGECIF.

Le bilan de compétences et la VAE à l'initiative du salarié sont éligibles au DIF.

La loi de 2009 définit les conditions de portabilité du DIF. Après la cessation du contrat le nombre d'heures acquis mais non utilisé reste acquis au salarié. Il peut être utilisé par le nouvel employeur ou pendant la période de chômage.En cas de démission le salarié peut demander à bénéficier de son DIF à condition que l'action de formation soit engagée avant la fin du préavis.

Bilan de compétences

Tout salarié peut le demander, pendant ou hors temps de travail si :

- au moins 5 années d'activité dont 12 mois dans l'entreprise
- 20 ans d'ancienneté professionnelle
- dès 45 ans avec un an d'ancienneté dans l'entreprise

Le bilan de compétences permet au salarié de faire un point sur ces compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. La prise en charge est assurée par le CIF ou le DIF.

Congé individuel de formation (CIF)

Si le salarié a 2 ans d'ancienneté il peut demander à son employeur une absence pour se former dans un organisme de formation. Le CIF est financé par les OPACIF qui prennent en charge les coûts pédagogiques et les salaires. L'employeur peut refuser pour des raisons de service mais il ne peut refuser plus de deux fois en deux ans.

Validation des acquis de l'expérience (VAE)

Elle permet à toute personne quels que soient son âge, son niveau d'étude ou son statut d'obtenir, en totalité ou en partie, un diplôme, un titre, ou un certificat de qualification professionnelle inscrit au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Trois années d'expériences en rapport avec le contenu de la certification visée sont nécessaires.

La période de professionnalisation

Elle vise à acquérir une qualification enregistrée au RNCP.

En alternant enseignements théoriques et pratiques elle permet le maintien du salarié en emploi.

Conditions d'élgibilité :

- être en CDI (sont prioritaires les personnes dont l'ancienneté est supérieure à 20 ans ou qui ont au moins 45 ans et un an d'ancienneté minimum dans l'entreprise dans laquelle ils se trouvent
- être en CUI ou CDD

FICHE 12

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS (DUERP)

A RETENIR



L'employeur a la responsabilité et l'obligation d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale de ses salariés.

L'employeur a obligation d'évaluer les risques professionnels et de mettre en place des actions pour les supprimer sinon les réduire.

L'évaluation des risques professionnels consiste à identifier et classer les risques qui peuvent se rencontrer dans l'association en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes.
Le décret du 5 novembre 2001 porte sur la transcription des résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs dans un document unique, et sur la mise à jour régulière de celui-ci (à minima chaque année).
En cas de contrôle de l'inspection du travail l'absence de document unique peut faire l'objet d'une sanction.
L'évaluation n'est pas une fin en soi, elle doit être suivie d'actions préventives. Les mesures à prendre pour maîtriser les risques appartiennent à la structure.

Méthodologie :

- évaluer les risques collectivement, possibilité de faire intervenir des experts extérieurs. (Risque = combinaison de la gravité du dommage potentiel et de sa probabilité d'apparition. Danger = La cause capable de provoquer un dommage)
- définir le niveau de probabilité du risque puis la gravité des dommages
- hiérarchiser les risques
- définir les mesures de prévention
- identifier si la mesure existe, existe mais est à améliorer, n'existe pas
- définir un plan d'action
- réactualiser tous les ans

Echelle de gravité des dommages potentiels :

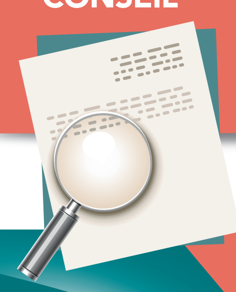
- Faible : accident ou maladie sans arrêt de travail
- Moyen : accident ou maladie avec arrêt de travail
- Grave : accident ou maladie avec incapacité permanente partielle

Exemple d'échelle de probabilité d'apparition qui dépend de la durée, de la fréquence d'exposition des salariés, du nombre de salariés concernés :

- Très improbable : environ 1 fois par an
- Improbable : 1 fois par mois
- Probable : 1 fois par semaine
- Très probable : 1 fois par jour

NIVEAU DE PROBABILITE / **NIVEAU DE GRAVITE**	Très improbable	Improbable	Probable	Très probable
Très grave			PRIORITE 1	
Grave				
Moyen			PRIORITE 2	
Fiable		PRIORITE 3		

CONSEIL



Nécessité de construire le DUERP collectivement. Ce sont les salariés qui connaissent le mieux les risques inhérents à leur poste.

Quelques exemples d'évaluation des risques

Famille de risque	Risque	Dommage	Gravité	Probabilité	Mesure de prévention	Existe	Existe mais est à améliorer	N'existe pas
Circulation	Risques routiers …	Traumatisme, fracture …	Grave	Improbable	Réaliser les contrôles techniques Equiper les véhicules des équipements obligatoires + trousse de premier secours, + extincteur		X	
						X		
								X
Manutention	Risque de chute de hauteur; risque de chute de plain pieds	…						
Ambiance	Atmosphere des locaux, risques liés aux ambiances lumineuses	…						
Charge mentale	Risque de dépasser sa capacité de résistance physique et/ou psychique, charge morale engendrée par certaines responsabilités	…						
Autre	…	…						

A RETENIR



Les arrêts de travail de courte durée à répétition, ou encore des accidents du travail doivent vous alerter.

Vous retrouverez des exemples de document unique d'évaluation des risques sur :

- le site de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
  Document sur les risques psychosociaux, fiche pratique n°10
- auprès de vos OPCA
- Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail. *Benjamin SAHLER. Editions ANACT. 2007*
- documentation sur le site de l'INRS

Expérience d'une association intermédiaire Partage 44

Partage 44 a 1 000 adhérents dont presque 800 adhérents particuliers. Il n'est pas envisageable de rédiger un DUERP pour chaque particulier employeur. Toutefois pour être dans une démarche de prévention des risques le personnel d'accueil, lors de la mise en place de la mission, questionne les particuliers pour anticiper et éviter ces situations à risque, ces risques seront listés et pris en compte dans le DUERP général.

Grille d'évaluation des risques psychosociaux : l'exemple du chantier d'insertion des Restos du coeur 44

Les Restos du Coeur de Loire Atlantique
3 sites insertion (plateforme et les 2 jardins)

GRILLE D'EVALUATION DES RISQUES

Niveau de gravité
Très grave 4
Grave 3
Moyen 2
Faible 1

Priorité 1
Priorité 2
Priorité 3

Niveau de probabilité
1 Très improbable
2 Improbable
3 Probable
4 Très probable

Unité de travail : PERSONNELS D'ENCADRAMENT INSERTION

Date évaluation : 5/11/2011

Rédacteur(s) : Jean-Philippe REVERDY

Risques psycho sociaux

Situation dangereuse	Dommage ou lésions éventuels	Risques		Priorité 1 à 3	Mesures de prévention	
		Gravité 1 à 4	Probabil 1 à 4		Existantes	A proposer
Pathologie organisationnelle, lien bénévole/salarié rythme de travail (charge de stress et de fatigue) Intégrité physique et médicale de l'individu	conflit de valeur Sentiment de mise à l'écart, crise de nerf, de larmes Addictions, fatigabilité	3 3 3	3 2 3	3 2 3	planifier et organiser le travail de façon à limiter la charge de fatigue notamment en cas de travail	Mise en place de l'ISCT (représentation salariés) pour les risques psycho sociaux Mise en place d'un système de veille Système de reconnaissance
Dépasser ses capacités	Manque de ressources, Burnt out, syndrome traumatique, maladie, addictions, hypertension,, coronopathies	4	3	3	Analyse de pratique Entretien individuel Réunion de Coordination	Bilan de situation (taux de réalisations des entretiens individuels annuels) , médecine du travail,
Charge morale et judiciaire (responsabilité civile et pénale	Fatigue – Epuisement – maladie addictions	4	3	3	Protocole de sécurité validé.- réunion de coordination	En lien avec la réunion de sécurité faire le point sur les difficultés rencontrées.
Risques liés à la gestion du risque d'une situation d'urgence ou de premier secours. Risques de confrontations à des situations urgentes (T.S.-violence, agression)	Stress d'une situation d'urgence Addictions Charge émotionnelle à gérer	4 4	2 3	3 3	Formulaire incident/accidents Analyse de pratique et formation continue	Affichage -Formation au 1er secours Jours de repos supplémentaire

Le stress découle d'un facteur de risque (exemple : travail en flux tendu) il s'agit souvent des conditions de travail (surcroît de travail, fiches de postes pas claires, conflits entre collègues ...).

Plan d'action : l'exemple du cabinet conseil Catalys

Action n° :		***Établie le :*** *Dater la rédaction de la fiche action*		
En référence aux risques :	*Faire référence à la famille de risque du Document Unique*			
Concernant les unités de travail :	❑ **Administratif** ❑ **Généraux** ❑ **Educatif** ❑ **Encadrement**			
Objectifs à atteindre :	*Décrire l'objectif de l'action, en lien avec les mesures de prévention à mettre en place*			
Etapes à mener :		**Participants**	**Moyens**	**Dates de début et de fin**
Lister et décrire les étapes nécessaires à la mise en place de l'action **Etape 1 :** Quoi faire, avec quelle méthode, …		*Inscrire le nom des personnes ressources de l'action*	*Mentionner les moyens (matériels, humains, financiers, …) nécessaires à chaque étape*	*Dater le début et la fin des étapes*
Etape 2 :				
Etape 3 :				
Etc.				
Responsable de l'action :	*Mentionner le nom de la personne qui sera garant de la bonne conduite de l'action*			
Echéance :	*Rappeler l'échéance finale de l'action (date de fin de la dernière étape)*			
Validation de la fiche **Commentaire complémentaire lors de la validation de la fiche**		**Clôture de la fiche** **Date de clôture de la fiche**		

FICHE 13 SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LE COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (CHSCT)

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail (CHSCT) est une instance représentative du personnel obligatoire dans les entreprises de plus de 50 ETP. Ces membres sont reconnus comme des salariés protégés. Le CHSCT se place sous l'angle de l'amélioration des conditions de travail et de la protection de la santé des salariés.

Le CHSCT veille à l'application du code du travail en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. Il vérifie que l'employeur met en œuvre ses obligations en matière de prévention et relève les manquements éventuels. Il doit repérer les situations de travail présentant des risques pour lesquelles les mesures de prévention ne sont soit pas prévues, soit pas appliquées.

Dans les structures de moins de 50 ETP ce sont les DP qui exercent les attributions du CHSCT.

Expérience du chantier d'insertion ASDIES 49

Ce chantier d'insertion en environnement et petit patrimoine, de 18 postes en insertion et 5 permanents sur Segré, territoire rural du Maine et Loire, a mis en place un CHSCT, bien que non soumis à l'obligation légale. Le CHSCT s'est réuni pour la première fois en novembre 2005.

<u>Contexte :</u>
Le chantier d'insertion utilise un support économique à "risques" (utilisation de débroussailleuses, tronçonneuses, travaux d'abattage d'arbres,…), et connaît un nombre important d'accidents du travail. Outre la fréquence, certains accidents induisent des conséquences importantes sur la santé des salariés.

<u>Création du CHSCT :</u>
L'objectif global a été de réunir tous les acteurs de l'association (président, directeurs,encadrants et salariés en insertion) en s'entourant d'un partenariat "d'experts" pour faire évoluer la gestion du risque et de la "sécurité" sur les chantiers et in fine préserver la santé des salariés.

Les objectifs secondaires :

- réaliser l'évaluation des risques professionnels et adapter le document unique
- analyser les accidents et adapter les procédures de mise en oeuvre technique
- mettre en place des actions de prévention pour la santé

Les « experts » associés :

- la médecine du travail SMIA
- la caisse retraite et santé (CARSAT)
- la prévention addictologie (ANPAA)
- le service insertion du Conseil Général (référent technique environnement et référent santé)
- l'inspection du travail (DIRECCTE)

Les retombées de ce projet ont amplement dépassé le cadre de départ :

<u>1. Meilleur prise en compte et gestion du risque sur les chantiers :</u>

- mise en place des registres et d'analyses (accidents, accidents bénins, presque accidents,...),
- mise en place de procédures de mise en oeuvre spécifique par activité, travaux ou tâches (abattage, travaux en rivière, arrachage de jussie,…),
- baisse du nombre et de la gravité des accidents.

<u>2. Mise en place d'une politique de prévention sur le thème des "Produits psycho-actifs et le Travail".</u>

- actions de formation / information / prévention,
- mise en place d'un protocole de prise en charge pour les personnes en état d'ébriété,
- adaptation du règlement Intérieur de la structure.

<u>3. Développement d'un réel partenariat avec la médecine du travail.</u>

- adaptation du contenu de la visite aux postes de travail et aux difficultés du public accueilli (audiograme systématique,...)
- amélioration de l'accompagnement des salariés sur la thématique santé (recours à la médecine du travail sur des situations précises de sensibilisation).

<u>4. Entrée neutre pour travailler sur des problématiques diversifiées</u>

- Le lien d'une problématique particulière avec l'aspect santé au travail permet une entrée non stigmatisante : travail des thématiques de l'alimentation, de l'hygiène de vie, de l'hygiène corporelle,...

L'ASDIES, n'étant pas soumis à l'obligation de mise en place du CHSCT, a assoupli les règles de fonctionnement : une réunion tous les 8 mois environ (au lieu de tous les 3 mois pour les structures de plus de 50 salariés soumises à l'obligation).

A RETENIR



Globalement, cette démarche a le mérite de sécuriser les différents acteurs sur leurs champs respectifs de responsabilité (Président, permanents et salariés en parcours).
De plus, par la structuration et l'approche "sécurité" des chantiers, il donne au salarié en parcours, une attention particulière à cette dimension du travail et, de fait, apporte une compétence valorisable auprès de leurs futurs employeurs.

L'instance santé et conditions de travail (ISCT) pour les ACI soumis à la convention collective des ACI

L'ISCT est un espace de dialogue entre la direction et les représentants des salariés sur les conditions de travail et de santé.
Conformément à la convention collective des ACI l'instance doit être mise en place pour les structures de moins de 50 salariés permanents.

L'employeur (ou représentant), les représentants des salariés (sur la base du volontariat, sans condition d'ancienneté, avec un minimum d'un représentant pour dix salariés) et les DP composent cette instance.

Les salariés en parcours d'insertion doivent représenter au moins 50% des représentants des salariés présents.

Ils se réunissent au moins 4 fois par an et chaque salarié participant se voit attribuer un crédit de deux heures par réunion pour la préparation de celle-ci.

A RETENIR



L'ISCT ne se substitue pas aux institutions représentatives du personnel prévue par le code du travail.

FICHE 14

DIALOGUE SOCIAL ET INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL (IRP)

Les différentes instances représentatives du personnel (IRP) :

- les délégués du personnel (DP)
- le comité d'entreprise (CE)
- la délégation unique du personnel (DUP)
- le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)
- les délégués syndicaux (DS)

Les délégués du personnel

Les élections de délégués du personnel sont obligatoires à partir de 11 ETP, le seuil doit être atteint pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des trois années précédant la date des élections. Ne rentrent pas dans le calcul des effectifs : les apprentis, les contrats de professionnalisation, les CUI-CAE et CIE, le chef d'entreprise dirigeant avec un mandat social.

Les structures qui ne mettent pas en place cette obligation légale sont en infraction, il s'agit d'un délit d'entrave.

Le nombre de DP est fonction du nombre de salariés dans l'établissement : 2 titulaires et 2 suppléants pour un effectif de 26 à 74 ETP ; 3 élus entre 50 et 74 ETP si pas de comité d'entreprise.

La mission principale des DP est de présenter à l'employeur les réclamations individuelles et collectives touchant à l'application de la réglementation du travail. Ils ont une mission de porte parole des salariés.

Le premier tour des élections est réservé aux organisations syndicales. En l'absence de candidats un second tour est prévu, les candidatures sont libres.

A RETENIR



Même si vous n'avez pas de candidat un procès verbal de carence est établi et transmis à l'inspection du travail.

Les DP ont un mandat de 4 ans. Ils disposent d'heures de délégation payées, d'un local, participent à une réunion mensuelle avec l'employeur.

Si il existe un Comité d'entreprise les élections peuvent être ramenées à 2 ans.

Le comité d'entreprise

Le CE est obligatoire à partir de 50 ETP.

Elu par les salariés, le CE doit :

1. être informé et consulté dans le domaine économique et social :
   - organisation et marche de l'entreprise
   - technologie, organisation du travail
   - horaires et durée de travail, de congés
   - emploi, rémunération, épargne salariale, prévoyance, formation professionnelle
2. assurer la gestion des activités sociales et culturelles proposées aux salariés et à leur famille.

Tout nouvel élu a le droit de bénéficier d'une formation.

Le CE peut recourir à des experts.

Il est élu pour 4 ans et dispose d'un crédit mensuel maximal de 20 heures de délégation. Il reçoit une subvention de fonctionnement de 0,2 % de la masse salariale et une subvention pour les activités sociales et culturelles si l'entreprise finançait ces actions avant la mise en place du CE.

La délégation unique de personnel est ouverte au moment de la constitution du CE.

La délégation unique de personnel

C'est une délégation qui réunit les attributions des DP et du CE.

Dans les entreprises de moins de 200 salariés, il est possible de mettre en place une délégation unique de personnel (DUP) correspondant à l'élection de représentants qui vont exercer à la fois les attributions de DP et celles du CE

L'ensemble des élus dans les IRP et les délégués syndicaux sont des salariés protégés.

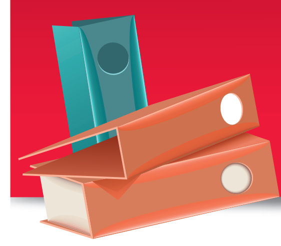
Les délégués syndicaux

Ils sont désignés dans les entreprises de 50 ETP ou plus par les organisations syndicales représentatives. La validité de la désignation d'un DS par un syndicat représentatif est subordonnée à la constitution d'une section syndicale dans l'entreprise. Seul le syndicat peut procéder à sa révocation.

Un accord d'entreprise a une valeur juridique uniquement s'il est signé par l'organisation syndicale sinon il s'agit d'accords atypiques.

Les DS défendent les intérêts de salariés. Ils négocient les accords collectifs avec l'employeur. Ils disposent de 10 heures mensuelles de délégation dans les entreprises de 50 à 100 salariés.

POUR ALLER PLUS LOIN



Outre l'obligation légale ces instances concourent à :
- **créer une culture d'entreprise et de cohésion**
- **favoriser l'expression**
- **anticiper les difficultés**

FICHE 15

RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Obligatoirement établi dans les entreprises ou établissements employant habituellement au moins 20 ETP le règlement intérieur est un document écrit qui fixe a minima des règles dans deux domaines :
- l'hygiène et la sécurité
- la discipline

CONSEIL



Ce document est indispensable car en cas de litige c'est lui qui fait foi (cf. page 6 : les différentes sources de droit). De plus c'est un document de référence pour tous les salariés de la structure.

Méthodologie :
- Un projet de règlement est rédigé et soumis au CE ou s'il n'y en a pas, aux DP; et sur les questions d'hygiène et de sécurité au CHSCT. Si aucune de ces instances n'existe il est recommandé de constituer un groupe de travail à cet effet même si le règlement peut être rédigé de manière unilatérale par l'employeur
- Déposer le document au secrétariat greffe des prud'hommes
- Transmettre le texte en deux exemplaires à l'inspection du travail.

L'absence d'observation faite par l'inspection ou par les prud'hommes ne garantit pas la licité des accords.
- Afficher le règlement sur le lieu de travail dans un endroit accessible (préférer le page par page plutôt que l'ensemble du document dans une pochette) ainsi qu'à la porte des locaux où se fait l'embauche.

Les rubriques obligatoires :
- les mesures d'application de la règlementation en matière de santé et de sécurité dans l'entreprise (consignes de sécurité, équipements de protection individuels de sécurité)
- les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer à la demande de l'employeur au rétablissement de conditions de travail protectrices de la santé et de la sécurité des salariés dès lors qu'elles apparaitraient compromises.
- les règles générales et permanentes relatives à la discipline (conditions de circulation dans ou en dehors de l'établissement, respect de l'horaire de travail ...) et notamment la nature et l'échelle des sanctions (avertissement, mise à pied ...).

Une sanction ne peut être prononcée à l'encontre d'un salarié que si elle est prévue dans le règlement intérieur. S'il s'agit d'une mise à pied disciplinaire, celle-ci ne sera licite que si le règlement fixe sa durée maximale (Cass. Soc., 26 oct. 2010)
- Le règlement rappelle les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés définis aux articles L. 1332-1 à L 1332-3 du code du travail ou par la convention collective applicable
- Il rappelle également les dispositions relatives au harcèlement moral et sexuel
- Le règlement intérieur indique la date de son entrée en vigueur. Cette date doit être postérieure d'un mois à l'accomplissement des formalités de dépôt et de publicité.

Les clauses interdites :
- le règlement ne peut restreindre les droits des personnes ou les libertés individuelles et collectives au delà de ce qui est justifié par la nature du travail à accomplir et proportionné au but recherché
- des clauses discriminatoires eu égard au sexe, aux moeurs, aux orientations sexuelles, à l'âge, à la situation familiale ...

Possibilité de rajouter ou préciser certaines clauses liées à la discipline intérieure :

- les congés et les délais de prévenance
- la tenue de travail exigée (convenable et adaptée au poste)
- les autorisations de sorties
- En cas d'absence, tout salarié doit, dans les 24 heures, prévenir ou faire prévenir sa hiérarchie du motif de son absence et le justifier dans les 48 heures par l'envoi d'un certificat médical ou de tout autre document justifiant l'absence
- Reprise du travail
- Accident de travail
- Les interdictions
- La clause de discrétion

Expériences d'associations intermédiaires

Certaines associations intermédiaires inscrivent les procédures liées au transport des salariés : moyen de transport, règlement des amendes, obligation d'application du code de la route par le salarié, obligation pour le salarié d'avoir un permis de conduire valable, l'assurance, les déplacements autorisés, le défraiement ...

L'association intermédiaire n'ayant pas de moyen de contrôle sur les conditions de sécurité chez les particuliers employeurs, elle insiste sur le droit de retrait du salarié en cas d'évaluation d'une situation jugée dangereuse dans le règlement intérieur .

Expérience du chantier d'insertion l'ASDIES 49

Lors de la rédaction de leur règlement intérieur sur les aspects de santé et d'addiction l'ASDIES s'est fait accompagner par l' association Nationale de Prévention en Alcoologie et Addictologie (ANPAA).

Atticle 22 : Protocole de prise en charge des états d'ébriété

Un protocole spécifique pour la prise en charge des personnes en état d'ébriété est appliqué dans l'association. Il comprend une fiche de constat qui décrit la procédure à suivre (cf. page 48).

Atticle 23 : Règles d'utilisation de l'éthylomètre

Un recours à un éthylomètre pourra être proposé dans le cadre du protocole interne de gestion des état d'alcoolisation, si l'état d'ébriété du salarié constitue un danger pour lui-même ou son environnement (arrêté Corona du 1er février 1980 et circulaire du 15 mars 1983). Le salarié pourra réintégrer son poste de travail si son alcoolémie est inférieure au taux légal. En cas de refus, le salarié ne pourra réintégrer son poste de travail

Le contrôle d'alcoolémie sur le lieu de travail est autorisé si les modalités du contrôle peuvent être contestées.

FICHE DE CONSTAT

Identification

Nom :

Prénom :

Description de l'état anormal *(présence de plusieurs critères convergents)*

- difficulté d'élocution Oui ☐ Non ☐
- propos incohérents Oui ☐ Non ☐
- désorientation Oui ☐ Non ☐
- agressivité Oui ☐ Non ☐
- haleine alcoolisée Oui ☐ Non ☐
- gestes imprécis Oui ☐ Non ☐
- troubles de l'équilibre Oui ☐ Non ☐
- agitation Oui ☐ Non ☐
- somnolence Oui ☐ Non ☐

Certification

Constat effectué

- Date et heure : le __/__/__ à __h__
- Lieu :
- Représentant hiérachique :
- Autre personne présente :

Prise en charge

- Appel(s)
  - ☐ médecin du travail (02.41.47.92.92)
  - ☐ CMP (02.41.80.76.22)
  - ☐ 15 (SAMU)
  - ☐ 17 (police ou gendarmerie)
  - ☐ médecin de ville
  - ☐ 18 (pompiers si perte de connaissance)

- Suivi
  - ☐ maintien de la personne dans l'entreprise (isolée et surveillée)
    - ☐ Mesure du taux d'alcool (proposition d'éthylomètre)
    - ☐ Heure de reprise du poste de travail : __h__
  - ☐ évacuation
    - ☐ retour au domicile par
      - ☐ la famille
      - ☐ un accompagnant personnel extérieur à l'association
    - ☐ vers l'hôpital par
      - ☐ le SAMU
      - ☐ ambulance adressée par le Samu

Reprise d'activité

Date d'entretien avec le Directeur :

☐ Fiche remise en copie au salarié concerné

☐ Fiche transmise à la médecine du travail

POUVOIR DISCIPLINAIRE

FICHE 16

Le pouvoir disciplinaire de l'employeur est le corollaire du pouvoir de direction, il a le pouvoir de sanctionner des comportements ou des actes considérés comme fautifs des salariés placés sous sa subordination.

A RETENIR



La faute n'est pas définie par la loi, la qualification de la faute relève de l'employeur.

C'est à l'employeur d'apporter la preuve de la faute, il faut des faits.

L'employeur ne peut engager de poursuites disciplinaires plus de deux mois après qu'il ait eu connaissance des faits.

L'insuffisance professionnelle (inaptitude, incompétences, incapacité ...) échappe au droit disciplinaire (sauf s'il s'agit d'une volonté délibérée du salarié). Elle peut malgré tout faire l'objet d'un licenciement mais ce ne sera pas un licenciement disciplinaire car elle n'est pas considérée comme une faute.

A RETENIR



Si vous n'avez pas noté vos procédures disciplinaires dans le règlement intérieur c'est le code du travail qui s'applique.

La jurisprudence distingue 4 types de fautes :

- la faute légère = ne constitue pas un motif sérieux de licenciement, mesure disciplinaire moins grave
- la faute sérieuse = rend impossible la continuation du contrat de travail sans pour autant nécessiter la rupture immédiate (préavis)
- la faute grave = rend impossible le maintien du salarié, licenciement immédiat sans indemnité de licenciement
- la faute lourde = intention de nuire du salarié

Le caractère de gravité de la faute sera apprécié en fonction du contexte : occasionnel ou non, ancienneté du salarié, absence de sanctions antérieures ...

Les sanctions

La sanction la plus légère est l'avertissement (parfois appelé blâme), c'est préférable de faire figurer le terme « lettre d'avertissement » dans le courrier pour éviter toute contestation sur la nature du courrier. A ne pas confondre avec la lettre de mise au point, non disciplinaire, où l'employeur constate l'insuffisance des prestations du salarié.

La sanction majeure est le licenciement disciplinaire.

Entre les deux il y a :

- la mise à pied disciplinaire qui est une mesure de suspension provisoire du contrat de travail
- la rétrogradation : déclassement hiérarchique avec baisse corrélative de salaire
- la mutation interne, le transfert

La mise à pied peut être conservatoire ou disciplinaire. Dans le premier cas il n'y a pas d'entretien préalable, la notification verbale est confirmée par écrit. C'est une période non travaillée. Sa durée n'est pas fixée à l'avance, elle est souvent calquée sur la procédure de licenciement en cours. Dans le second cas il s'agit d'une sanction, elle donne lieu à un entretien préalable. La notification est écrite et motivée. La durée est fixée à l'avance dans le règlement ou la convention. C'est une période non travaillée et non rémunérée.

A RETENIR



Une sanction est individualisée, l'employeur peut sanctionner différemment des salariés qui ont participé à la même faute.

Pour les salariés protégés il convient de demander une autorisation de licenciement à l'inspection du travail.

La procédure :

- La convocation à un entretien par envoi recommandé ou remise en main propre contre décharge qui précise l'objet, la date, l'heure et le lieu de l'entretien qui a lieu 5 jours ouvrables après la date de remise ou du recommandé. Le salarié est informé qu'il peut être assisté à l'entretien.
- L'entretien. L'employeur indique le motif de la sanction envisagée et reçoit les explications du salarié.
- La lettre de licenciement envoyée par recommandé qui énonce les motifs de façon précise, qui dispense de préavis, qui indique le nombre d'heures de DIF acquises et qui mentionne la date de départ

La durée du préavis figure dans la convention collective et donne lieu à des indemnités compensatrices de préavis qui s'ajoutent le cas échéant à l'indemnité compensatrice de congés payés et l'indemnité de licenciement

- La sanction ne pourra intervenir moins d'un jour franc ni plus d'un mois après le jour fixé pour l'entretien
- La remise de documents au salarié : le certificat de travail, l'attestation Pôle Emploi, un solde tout compte
- La mention du départ du salarié sur le registre unique du personnel qui pour rappel est obligatoire.

A RETENIR



Un même fait ne peut pas être sanctionné deux fois. Soyez donc vigilant à la sanction appliquée.

INDEX DES SIGLES

ACI : ateliers et chantiers d’insertion
AG : assemblée générale
AI : association intermédiaire
CA : conseil d’administration
CE : comité d’entreprise
CHRS : centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CHSCT : comité d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIF : congé individuel de formation
CIP : conseiller d'insertion professionnel
CUI : contrat unique d’insertion
DIF : droit individuel de formation
DIRECCTE : direction régionale des entreprises de la concurrence de la consommation du travail et de l’emploi Pays de la Loire
DP : délégué du personnel
DUE : déclaration unique d’embauche
DUERP : document unique d’évaluation des risques professionnels
DUP : délégation unique du personnel
EI : entreprise d’insertion
ETTI : entreprises de travail temporaire d’insertion
FNARS : fédération nationale des associations d’accueil et de réinsertion sociale
GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IAE : insertion par l’activité économique
IRP : instance représentative du personnel
ISCT : instance santé et conditions de travail
OPCA : organisme paritaire collecteur agréé
RH : ressources humaines
SIAE : structures d’insertion par l’activité économique
VAE : validation des acquis de l’expérience



La Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS)

rassemble des associations et organismes indépendants de lutte contre l'exclusion. Ces structures vont à la rencontre et accueillent chaque jour des personnes en grande précarité sociale et professionnelle, en gérant des structures dispensant une véritable mission d'intérêt général : accueil d'urgence, hébergement, insertion sociale et professionnelle, insertion par l'activité économique, accès au logement, à la santé, à l'emploi, aux droits…



La FNARS en France

- 850 associations et organismes adhérents
- 2200 établissements
- des centaines de bénévoles et administrateurs
- plus de 12 000 salariés
- 600 000 personnes prises en charge chaque année.



La FNARS dans les Pays de la Loire

- 60 associations et organismes adhérents
- 100 établissements
- 500 bénévoles et administrateurs
- plus de 1000 salariés
- 27 000 personnes prises en charge chaque année.





Les partenaires du projet :







Création graphique et illustrations : Franck Dugast - 02 28 00 09 00 • Goubault Imprimeur certifié ISO 14001 • imprimé avec des encres végétales